

Przewodnik zarządzania w małych i średnich firmach audytorskich

Wydanie
trzecie



Międzynarodowa
Federacja
Księgowych

Komitet Małych i Średnich Firm Audytorskich
Międzynarodowa Federacja Księgowych
529 Fifth Avenue, 6th Floor
Nowy Jork, NY 10017 USA

Niniejszy *Przewodnik zarządzania w małych i średnich firmach audytorskich*, Wydanie Trzecie został przygotowany przez Komitet Małych i Średnich Firm Audytorskich Międzynarodowej Federacji Księgowych (IFAC). Komitet reprezentuje interesy zawodowych księgowych prowadzących małe i średnie firmy audytorskie i innych zawodowych księgowych świadczących usługi na rzecz małych i średnich jednostek.

Kopie niniejszego dokumentu w języku angielskim można bezpłatnie pobrać ze strony internetowej IFAC: www.ifac.org/publications-resources. Zatwierdzony tekst opublikowany jest w języku angielskim.

Misją IFAC jest służba interesowi publicznemu poprzez: wkład w rozwój wysokiej jakości standardów i wytycznych; ułatwianie przyjmowania i wdrażania wysokiej jakości standardów i wytycznych; wkład w rozwój silnych organizacji profesjonalnej rachunkowości i firm audytorskich oraz wysokiej jakości praktyk zawodowych księgowych oraz promowanie wartości zawodowych księgowych na całym świecie, a także wypowiadanie się w sprawach interesu publicznego.

Komitet Małych i Średnich Firm Audytorskich wyraża wdzięczność i składa podziękowania Zespołowi ds. Przewodnika zarządzania za pomoc w opracowaniu Przewodnika. Do Zespołu należą członkowie komitetu, Florin Toma (przewodniczący), Giancarlo Attolini, Stuart Black, Aboo Abdulwahid, Cemal Ibis, Uttam Prakash Agarwal, Ricardo Rodil i Christina Foo.

Bardziej szczegółowe informacje można uzyskać kontaktując się z nami pod adresem paulthompson@ifac.org.

Copyright © Grudzień 2012 by the International Federation of Accountants (IFAC). Wszelkie prawa zastrzeżone. Udzielono zgody na kopiowanie tej pracy pod warunkiem, że takie kopie użytkowane będą wyłącznie w salach akademickich lub na użytek osobisty i nie będą sprzedawane bądź rozpowszechniane, a każda kopia opatrzona będzie poniższą wzmianką: Copyright © December 2012 by the International Federation of Accountants (IFAC). Wszelkie prawa zastrzeżone. Wykorzystano za zgodą IFAC. Prosimy o kontakt z permissions@ifac.org, aby uzyskać zgodę na kopiowanie, przechowywanie, przesyłanie tej publikacji. W innych przypadkach kopiowanie, przechowywanie, przesyłanie i inne podobne zastosowania niniejszej publikacji, z wyjątkiem dopuszczonych przez prawo, wymagają pisemnej zgody IFAC. Prosimy o kontakt z permissions@ifac.org.
ISBN: 978-1-60815-130-1

Niniejszy *Przewodnik zarządzania w małych i średnich firmach audytorskich*, Wydanie Trzecie Komitetu Małych i Średnich Firm Audytorskich, wydany przez Międzynarodową Federację Księgowych (IFAC) w grudniu 2012 r. w języku angielskim, został przetłumaczony na język polski przez Krajową Izbę Biegłych Rewidentów (KIBR) w listopadzie 2013 r. za zgodą Międzynarodowej Federacji Księgowych (IFAC). Międzynarodowa Federacja Księgowych (IFAC) nie ponosi odpowiedzialności za dokładność i kompletność tłumaczenia oraz za działania, które mogą być jego rezultatem. Zatwierdzony tekst wszystkich publikacji Międzynarodowej Federacji Księgowych (IFAC) to tekst w języku angielskim.

Tekst w języku angielskim *Guide to Practice Management for Small- and Medium-Sized Practices, Third Edition* © 2012 Międzynarodowa Federacja Księgowych (IFAC). Wszelkie prawa zastrzeżone.

ISBN: 978-1-60815-130-1

Tekst w języku polskim *Przewodnik zarządzania w małych i średnich firmach audytorskich*, Wydanie Trzecie © 2013 Międzynarodowa Federacja Księgowych (IFAC). Wszelkie prawa zastrzeżone.

ISBN: 978-83-89255-50-1

Tłumaczenie Alina Barcikowska, Ewa Sobińska, Justyna Beata Zakrzewska
Wydawca Krajowa Izba Biegłych Rewidentów
al. Jana Pawła II 80 00-175 Warszawa <http://www.kibr.org.pl>

Spis treści

Przewodnik zarządzania w małych i średnich firmach audytorskich

Przedmowa

Prośba o uwagi

Wstęp

Wykorzystanie przez organy członkowskie IFAC

Słowniczek terminów

Moduł 1: Planowanie firmy

Moduł 2: Modele i sieci

Moduł 3: Budowanie i rozwój firmy

Moduł 4: Siła ludzi: Opracowanie strategii dotyczącej pracowników

Moduł 5: Technologia i e-biznes

Moduł 6: Zarządzanie relacjami z klientem

Moduł 7: Zarządzanie ryzykiem

Moduł 8: Planowanie sukcesji

Wstęp

Miło jest nam oddać do rąk czytelników trzecie wydanie *Przewodnika zarządzania w małych i średnich firmach audytorskich*.

W niniejszym wydaniu skorzystaliśmy z możliwości zaktualizowania sekcji dotyczących dalszej lektury na końcu każdego modułu oraz dokonania drobnych ulepszeń prezentacji. Jednakże w trosce o wielu użytkowników, którzy mogą być w trakcie tłumaczenia *Przewodnika*, staraliśmy się w niniejszym wydaniu o ograniczenie korekt do minimum. Najważniejsze zmiany w stosunku do drugiego wydania dotyczą wprowadzenia nowych lub ulepszonych wskazówek oraz odniesień i tytułów do dalszej lektury dotyczących sieci wiedzy (Moduł 2), określania cen (Moduł 3), marketingu z wykorzystaniem mediów społecznościowych (Moduł 3), rozwijania praktyki doradztwa w biznesie (Moduł 3) oraz chmur obliczeniowych (cloud computing) (Moduł 5).

Opracowany i wydany po raz pierwszy w roku 2010 przy współpracy CPA Australia, *Przewodnik* dostarcza wszechstronnych wskazówek, których zadaniem jest wsparcie małych i średnich przedsiębiorstw w bardziej efektywnej działalności, na coraz bardziej złożonym i konkurencyjnym globalnym rynku profesjonalnych usług. IFAC wyraża wdzięczność swoim organom członkowskim, Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili oraz Stowarzyszeniu Księgowych Kanady (Certified General Accountants' Association of Canada) za zapewnienie częściowego finansowania na początkowych etapach opracowywania *Przewodnika*.

Przewodnik, podzielony na osiem osobnych modułów, oferuje małym i średnim przedsiębiorstwom wiedzę dotyczącą zasad zarządzania oraz wytyczne dotyczące najlepszych praktyk w odniesieniu do szerokiego zakresu zagadnień związanych z zarządzaniem, takich jak planowanie strategiczne, zarządzanie pracownikami, zarządzanie relacjami z klientami oraz planowanie sukcesji. Aby pomóc organizacjom członkowskim w możliwie najpełniejszym zastosowaniu niniejszego *Przewodnika*, Komitet Małych i Średnich Firm Audytorskich opracował *Podręcznik. Przewodnik zarządzania w małych i średnich firmach audytorskich* (publications-resources./companion-manual), który zawiera sugestie dotyczące najlepszego możliwego wykorzystania niniejszego *Przewodnika*.

Wreszcie Komitet Małych i Średnich Firm Audytorskich IFAC zachęca czytelników do odwiedzenia sekcji poświęconej małym i średnim firmom audytorskim na stronie IFAC (www.ifac.org/SMP), gdzie poza samym *Przewodnikiem* można znaleźć szereg publikacji i zasobów udostępnianych nieodpłatnie, w tym linki do odpowiednich zasobów (www.ifac.org/aggregator/sources/8) organizacji członkowskich IFAC i innych instytucji.

Giancarlo Attolini
Przewodniczący Komitetu Średnich i Małych Firm Audytorskich IFAC
Grudzień 2012

Prośba o uwagi

Niniejsza publikacja jest trzecim wydaniem Przewodnika. Jakkolwiek uważamy, że jakość Przewodnika jest wysoka i jest on użyteczny w swojej obecnej formie, to – jak każde wydawnictwo – może być jeszcze lepszy. Z tego powodu zamierzamy regularnie uaktualniać Przewodnik, aby zagwarantować, że odzwierciedla aktualne standardy, a także że jest możliwie najbardziej użyteczny.

Prosimy o uwagi od organizacji członkowskich IFAC, biegłych rewidentów i innych osób. W szczególności prosimy o odpowiedź na następujące pytania:

1. Jak wykorzystujesz Przewodnik? Czy stosujesz go na przykład jako podstawę do szkolenia i/lub pomoc praktyczną, czy może w inny sposób?
2. Czy sądzisz, że Przewodnik trafnie ilustruje istotne aspekty zarządzania? Jeżeli nie, to czy są elementy, które chciałbyś dodać lub usunąć z Przewodnika?
3. Czy uważasz, że Przewodnik wystarczająco uwzględnia kluczowe zagadnienia związane z zarządzaniem, dotyczące MSP?
4. Czy według ciebie łatwo jest poruszać się po Przewodniku? Jeśli nie, to jak można poprawić jego przejrzystość?
5. Jakie inne odniesienia, dodatkowe lektury i zasoby należałoby twoim zdaniem włączyć do Przewodnika? Prosimy o możliwie najbardziej szczegółowe uwagi.
6. W jaki inny sposób można twoim zdaniem uczynić Przewodnik bardziej użytecznym?
7. Czy znasz jakiegokolwiek produkty pochodne – takie jak materiały szkoleniowe, formularze, listy kontrolne i programy – które zostały opracowane na podstawie Przewodnika? Jeśli tak, prosimy o podanie szczegółów.

Prosimy o przesłanie uwag do:

Paula Thompsona, Zastępcy Dyrektora Działu Małych i Średnich Przedsiębiorstw:

Email: paulthompson@ifac.org

Faks: +1 212-286-9570

Mail: Komitet Małych i Średnich Firm Audytorskich
Międzynarodowa Federacja Księgowych
529 Fifth Avenue, 6th Floor New York
Nowy Jork, NY 10017 USA

Zastrzeżenie

Właściciele firm audytorskich powinni stosować ten Przewodnik uwzględniając własny zawodowy osąd oraz fakty i okoliczności związane z ich firmą i każdym konkretnym zleceniem. IFAC nie ponosi odpowiedzialności za skutki, które mogą wyniknąć bezpośrednio lub pośrednio z użycia i stosowania Przewodnika.

Wstęp

Cel

Zadaniem niniejszego Przewodnika jest wspomóc firmy w prowadzeniu działalności w sposób bezpieczny, rentowny i profesjonalny. Chcemy osiągnąć ten cel dostarczając praktycznych wytycznych dotyczących całego szeregu zagadnień związanych z zarządzaniem.

Celem Przewodnika jest ulepszenie zarządzania i wydajności operacyjnej małych i średnich przedsiębiorstw, co z kolei pozwoli im na osiąganie większych i trwalszych sukcesów. Wobec tego zamierzeniem autorów Przewodnika jest opisanie szans i wyzwań, przed którymi stoją małe i średnie przedsiębiorstwa, jak również zwiększenie konkurencyjności, rentowności i trwałości ich działań, poszerzenie wiedzy, kompetencji i skuteczności praktyk zarządczych, zapewnienie praktycznej pomocy osobom prowadzącym firmy w celu stworzenia środowiska, które pomaga w świadczeniu wysokiej jakości usług. Chcemy także zaprezentować najlepsze światowe praktyki oraz najnowsze techniki zarządzania.

Użytkownicy Przewodnika

Zgodnie z sugestią zawartą w tytule, Przewodnik przeznaczony jest przede wszystkim dla zawodowych księgowych pracujących w małych i średnich przedsiębiorstwach lub prowadzących takie podmioty. Choć największą grupą użytkowników są zapewne osoby zarządzające takimi przedsiębiorstwami, jak i kadra kierownicza, niektóre części Przewodnika mogą być przydatne młodszym pracownikom oraz służyć nowym osobom jako wprowadzenie do firmy. Sądzymy także, że jest on przydatny jako źródło referencyjne w codziennej działalności. Ponadto małe i średnie firmy audytorskie mogą także uznać Przewodnik za przydatny, w sytuacji świadczenia usług ogólnego poradnictwa dla małych i średnich przedsiębiorstw. W podobny sposób może on służyć zawodowym księgowym pracującym w małych i średnich przedsiębiorstwach. Przewodnik może wreszcie okazać się przydatny studentom, wykładowcom, trenerom, osobom prowadzącym badania oraz międzynarodowym agencjom rozwoju.

Uwzględnione tematy

Przewodnik przedstawia szeroki zakres zagadnień, zarówno strategicznych, jak i operacyjnych, ale sposób ich omówienia i stopień dogłębności różnią się w zależności od tematu. Tematy, w przypadku których praktyka i obyczaje w różnych systemach prawnych są jednorodne, omawiane są dogłębnie. Natomiast w przypadku tych zagadnień, które w zależności od systemu prawnego szczególnie się różnią, na przykład strukturą firmy, prawem pracy itd., Przewodnik omawia je w sposób typowy i odnosi się w większym stopniu do zasad ogólnych, dzięki czemu można jego treść dostosować do warunków lokalnych.

Poniżej przedstawiamy krótki zarys każdego modułu.

Moduł 1 Planowanie w twojej firmie

Podstawowym elementem sukcesu każdej firmy jest znajomość jej strategii – drogi, którą partnerzy i pracownicy chcą podążać.

Dla publicznej firmy audytorskiej nie ma zapewne jednego dobrego czy złego kierunku. Funkcjonujące z sukcesem firmy mogą być wyspecjalizowane lub działać bardziej całościowo, koncentrować się na transakcjach albo tradycyjnych usługach księgowych lub też na wyrafinowanych usługach doradczych dla wymagających klientów.

Moduł 1 omawia proces planowania działalności gospodarczej i planowania strategicznego oraz bardziej szczegółowe zasady rządzące opracowaniem i wdrożeniem planu strategicznego w firmie.

Moduł 2 Modele i sieci

Jeżeli firma audytorska jest oparta na solidnych podstawach decyzyjnych, etycznych i wydajnych procesach oraz zrównoważonym zespole zaangażowanych liderów, na dłuższą metę może ze spokojem patrzeć w przyszłość.

Moduł 2 omawia zagadnienia strukturalne nieodłącznie związane z posiadaniem i prowadzeniem firmy audytorskiej oraz różne dostępne modele. Uwzględnia także analizę podziału zysków oraz podejmowania decyzji w obrębie firmy, a także wykorzystanie sieci w celu zwiększenia wartości dodanej i rentowności.

Moduł 3 Budowanie i rozwój firmy

Moduł 3 rozwija tematy omówione w Modułach 1 i 2 poprzez bardziej dogłębne omówienie zagadnień takich jak opracowanie strategii rozwoju, rozwój działalności doradztwa biznesowego, działanie w warunkach coraz liczniejszych regulacji oraz większej konkurencji, ustalanie cen, marketing oraz budowanie kultury firmy.

Moduł 4 Siła ludzi: Opracowanie strategii dotyczącej pracowników

Stopień, w jakim twoja firma jest w stanie świadczyć wysokiej jakości usługi i odnosić sukcesy, zależy od jakości twoich pracowników i twojego przywództwa.

Moduł 4 bada kluczowe elementy odgrywające najważniejszą rolę w osiągnięciu celu twojej firmy – przyciągnięciu właściwych ludzi. Moduł ten omawia twoją rolę jako lidera oraz kwestie dotyczące zatrudniania, którymi trzeba się będzie zająć w miarę rozwoju twojej firmy, w tym umiejętność przyciągania, utrzymania, motywowania i szkolenia pracowników.

Moduł 5 Technologia i e-biznes

W atmosferze ciągłej zmiany, coraz liczniejszych regulacji oraz wobec pojawienia się globalnych systemów raportowania jeszcze bardziej istotne jest, by firmy stosowały najlepsze praktyki w kwestii nowych technologii takich jak media społecznościowe, smartfony oraz chmury obliczeniowe.

Moduł 5 omawia coraz większe znaczenie technologii dla sukcesu firmy audytorskiej. Efektywny wybór tych technologii, ich wdrożenie i zarządzanie nimi oraz szkolenie pracowników w ich używaniu mają fundamentalne znaczenie dla sukcesu każdej firmy.

Moduł 6 Zarządzanie relacjami z klientami

Silne i efektywne relacje z klientami stanowią kręgosłup działającej efektywnie firmy audytorskiej. Relacje, jakie księgowi mają ze swoimi klientami, mają fundamentalne znaczenie dla wartości firmy księgowej. Zwiększona konkurencja oznacza, że utrzymywanie i wspieranie tych relacji staje się jeszcze bardziej konieczne. Coraz większa liczba regulacji oznacza z kolei, że znajomość konkretnych klientów ma większe znaczenie niż kiedykolwiek wcześniej.

Moduł 6 bada sposób rozwijania i utrzymywania relacji z klientami oraz strategię pozwalającą je wzmocnić i scementować, w tym sieci firm audytorskich, polecenia oraz innego rodzaju powiązania.

Moduł 7 Zarządzanie ryzykiem

Pojęcie ryzyka jest dobrze znane wszystkim praktykom. Ryzyko i zarządzanie ryzykiem stały się jeszcze bardziej istotne wraz ze wzrostem liczby i wagi roszczeń prawnych w ciągu ostatnich lat.

Moduł 7 omawia zarządzanie ryzykiem oraz znaczenie, jakie ma ono dla codziennego prowadzenia firmy. Zapewnia ramę pozwalającą określić i oszacować ryzyko oraz podejmować w związku z nim odpowiednie działania. Omawia także kwestie etyczne i środki ostrożności, z których można skorzystać w przypadku zagrożeń natury etycznej, rolę systemów kontroli jakości oraz dodatkowe sposoby łagodzenia ryzyka, takie jak ubezpieczenie.

Moduł 8 Planowanie sukcesji

W miarę upływu czasu myśli osób prowadzących firmę, w tym zawodowych księgowych, kierują się w stronę wartości ich aktywów w firmie i strategii wyjścia z samej firmy oraz ostatecznie także z działalności zawodowej.

Moduł 8 omawia znaczenie planu sukcesji, który pozwala starszym stażem i wiekiem osobom wyjść z firmy w sposób uporządkowany, a także strategię, którą można wdrożyć w celu przygotowania się do tego procesu. Obejmuje on między innymi omówienie wyceny i ustalenia cen, opcje konsolidacji, fuzje oraz wykup międzynarodowy i wewnętrzny.

Format modułów

Każdy moduł został opracowany jako niezależny element, dzięki czemu każdy może być wykorzystywany samodzielnie. Oznacza to, że w niektórych przypadkach zachodzi konieczność streszczenia już omówionego materiału. Moduły

zawierają również odniesienia do innych części Przewodnika, gdzie wspomniane tematy omówiono bardziej wyczerpująco. Moduły mogą być wykorzystywane zarówno na papierze, jak i w formie elektronicznej, ale najbardziej użyteczne są w wersji elektronicznej.

Każdy moduł Przewodnika ma następujący format:

Tytuł

Spis treści

W tej części przedstawiamy spis treści dla danego modułu.

Wstęp i wytyczne

Wstęp w zarysie przedstawia moduł. Po zarysie treści każdy moduł zawiera wytyczne dotyczące metodologii wdrażania zaleceń.

Przewodnik jest przeznaczony dla firm na różnych etapach rozwoju i wobec tego sugeruje się różną kolejność czytania jego poszczególnych modułów. Na przykład firmie na etapie rozruchu bardziej przydatne będzie rozpoczęcie lektury od Modułów 1 i 2, firmy już rozwinięte mogą z większym pożytkiem zacząć od Modułu 3, firmy przygotowujące sukcesję powinny przejść od razu do Modułu 8.

Studia przypadków, listy kontrolne i dalsza lektura

Każdy z modułów opracowywano z założeniem, że czytelnik ma podstawową wiedzę na temat zasad zarządzania tego rodzaju firmami. Treści mają zatem ilustrować zastosowanie pojęć teoretycznych, wdrażanie zmian i monitorowanie postępów. Aby wspomagać ten proces w każdym module zawarto studia przypadków i listy kontrolne. Ponadto każdy moduł kończy się listą dalszych lektur i innych zasobów pozwalających praktykom dalej zgłębiać dany interesujący ich temat.

Odniesienia do innych publikacji IFAC

Przewodnik opracowano w taki sposób, by uzupełniał istniejące publikacje IFAC i niezależnych organów stanowiących standardy, które IFAC wspiera, takich jak Kodeks etyki dla zawodowych księgowych (Kodeks IFAC) oraz *Przewodnik wdrażania kontroli jakości w małych i średnich firmach audytorskich*, i w stosownych miejscach tekst zawiera odniesienia do tych publikacji (patrz: publikacje i zasoby IFAC pod adresem www.ifac.org/publications-resources).

Wykorzystanie przez organy członkowskie IFAC

Najważniejszą grupą odbiorców IFAC jako federacji organizacji członkowskich są właśnie te organizacje, a celem Przewodnika jest wsparcie małych i średnich firm audytorskich. Przewodnik może być szczególnie przydatny organizacjom członkowskim w tych krajach, gdzie profesja nasza dopiero się pojawia, gdzie ani organizacje członkowskie IFAC ani też dostawcy komercyjni nie opublikowali tego rodzaju wytycznych. Z Przewodnika mogą także korzystać organizacje członkowskie w celu uzupełnienia lub poprawienia swoich własnych opracowań.

IFAC ułatwia reprodukcję, tłumaczenie i dostosowanie swoich publikacji oraz zachęca do nich. Zainteresowane osoby lub podmioty, które chcą reprodukować, tłumaczyć lub dostosowywać niniejszy Przewodnik powinny skontaktować się z permissions@ifac.org. Zachęcamy do odwiedzenia Bazy Danych Tłumaczeń (www.ifac.org/Translations/database.php), gdzie dostępna jest aktualna lista publikacji IFAC: wiele tłumaczeń Przewodnika jest już dostępnych.

Aby ułatwić tłumaczenie Przewodnik w największym możliwym zakresie posługuje się terminologią IFAC i niezależnych organów wyznaczających standardy, które wspiera IFAC, takich jak terminy zawarte w *Słowniczku w Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services Pronouncements* [Podręczniku międzynarodowej kontroli jakości, rewizji finansowej, przeglądów, innych usług atestacyjnych i pokrewnych] (obecne wydanie dostępne w części „Quick Links” pod adresem www.iaasb.org). W sytuacjach, gdy terminologii tej nie można było zastosować, autorzy dołożyli wszelkich starań, aby używać terminologii łatwej do przetłumaczenia. Wszelkie istotne terminy zawarto w *Słowniczku terminów*. Ponadto Przewodnik napisano jasnym i zwięzłym językiem, który bez trudu można zrozumieć i przetłumaczyć na inne języki powszechnie używane w organach członkowskich IFAC.

Przewodnik napisano i skonstruowano w taki sposób, że łatwo go dopasować do lokalnych/krajowych wymagań, kultury oraz praktyki działalności gospodarczej w licznych krajach, w których działają organizacje należące do IFAC. Na przykład zagadnienia, które w znacznym stopniu zależą od konkretnych systemów prawnych, są przedstawione w sposób ogólny, tak, by tekst można było łatwo rozwinąć i dopasować do lokalnych warunków.

Dalsze wskazówki ułatwiające organizacjom należącym do IFAC możliwie najpełniejsze wykorzystanie niniejszego Przewodnika zawarto w Podręczniku *Przewodnik zarządzania w małych i średnich firmach audytorskich* (www.ifac.org/publications-resources/companion-manualmanual). Ten uzupełniający podręcznik użytkownika w większości przypadków stosuje się do każdej organizacji, która korzysta z Przewodnika.



Słowniczek terminów

Niektóre z tych terminów są użyte w modułach. Ich definicje przedstawiamy poniżej.

Metoda memoriałowa

Próby odpowiedzi na pytanie dotyczące wyników z uwzględnieniem wszystkich aktywów i pasywów jednostki po danym okresie jej działania.

Reklama

Przedstawianie użytkownikom informacji o usługach lub umiejętnościach oferowanych przez firmy audytorskie, którego celem jest pozyskiwanie nowych zleceń na profesjonalne usługi.

Raport roczny

Dokument publikowany przez jednostkę, zazwyczaj co roku, który zawiera jej sprawozdania finansowe wraz ze sprawozdaniem biegłego rewidenta.

Badanie/atestacja

Badanie/atestacja dotyczy badania, weryfikacji oraz oceny wszystkich procesów, systemów i wyników w organizacji dotyczących finansów i zarządzania. Obejmuje ono także niezależny raport dotyczący ich wiarygodności i efektywności operacyjnej. Badanie odnosi się także do zarządzania funkcją badania.

Należności wątpliwe

Należność, która nie zostanie zapłacona i jest odpisana (usunięta z ksiąg).

Wielka czwórka

Tradycyjnie cztery największe na świecie firmy zajmujące się badaniem sprawozdań finansowych przedsiębiorstw. Zaliczamy do nich: PricewaterhouseCoopers; Deloitte & Touche; Ernst & Young oraz KPMG.

Wycena działalności

Oznacza proces, na podstawie którego formułuje się popartą dowodami opinię na temat wartości działalności lub jej indywidualnych aktywów lub pasywów.

Metoda kasowa

Uznaje transakcje wyłącznie wtedy, kiedy dokonywana jest płatność w gotówce lub wpłata gotówkowa.

Biegły rewident

Tytuł nadawany przez państwo lub podobny organ rządowy, świadczący, że jego posiadacz może prowadzić praktykę jako biegły rewident w danym systemie prawnym.

Godziny płatne

Godziny płatne to godziny zatwierdzone przez biegłego rewidenta do zapłaty przez klienta, z wyłączeniem czasu spędzonego na rutynowych czynnościach biurowych.

Pobierana stawka

Stawka, dzienna lub godzinowa, którą pokrywa klient za usługi świadczone przez firmę audytorską; stawka jest obliczana dla każdego pracownika wewnątrz firmy audytorskiej na podstawie szeregu elementów, w tym koszty pracy firmy, premie i inne koszty ogólne.

Plan kont

Struktura systemu ksiąg rachunkowych - mapa miejsc, w których można zapisywać szczegółowe dane dotyczące transakcji.

Postanowienia dotyczące odzyskanych kwot

Postanowienia w kontraktach, które ograniczają lub odwracają płatności, jeżeli określone kryteria nie zostaną spełnione. Są one obliczane na podstawie wcześniej zdefiniowanego wzoru i zazwyczaj odnoszą się do wysokości zakupów, honorariów lub przyjętej praktyki.

Klienci

Osoby fizyczne, firmy, jednostki lub organizacje, wobec których świadczone są usługi księgowo na podstawie zleceń stałych lub na zamówienie.

Bliska rodzina

Rodzic, dziecko lub rodzeństwo, które nie jest członkiem najbliższej rodziny.

Nadzór korporacyjny

System, w ramach którego członkowie zarządu i dyrektorzy organizacji zobowiązani są do wykonywania swoich zadań i obowiązków w celu zapewnienia, że efektywne systemy zarządzania, w tym systemy monitoringu finansowego i kontroli, zostały zdefiniowane i uruchomione w celu ochrony aktywów, zysków, możliwości produkcyjnych i reputacji organizacji.

Zarządzanie relacjami z klientami (CRM)

System zarządzania działalnością obejmujący wszystkie aspekty interakcji pomiędzy daną organizacją a jej klientami, nabywcami lub członkami, w tym wszelkie działania marketingowe, komunikacyjne, związane ze sprzedażą i obsługą.

Baza danych

Zbiór danych współdzielony i używany przez różnych użytkowników w różnych celach.

Amortyzacja

Amortyzacja to koszt wynikający z rozłożenia kosztu aktywa na cały okres jego użytkowania. „Koszt” aktywów długoterminowych wykorzystywanych w danym okresie działalności.

Bezpośrednie udziały finansowe

Udziały finansowe:

- posiadane bezpośrednio przez osobę fizyczną lub jednostkę i pod ich kontrolą (w tym zarządzane uznaniowo przez inne osoby) lub
- prawo użytkowania poprzez zbiorowy podmiot inwestycyjny, fundusz powierniczy lub innego pośrednika, nad którym osoba lub jednostka gospodarcza ma kontrolę.

Zarząd (dyrektorzy)

Osoby sprawujące nadzór nad jednostką, niezależnie od ich stanowisk i tytułów, które mogą się różnić w zależności od systemu.

Ujawnienie

Istotne sprawy odnoszące się do formy, układu i zawartości sprawozdań finansowych, które są „ujawniane” podczas prezentacji sprawozdań finansowych zgodnie z ogólnie przyjętymi zasadami rachunkowości.

Zasada podwójnego zapisu

Odzwierciedla dwoisty wpływ każdej transakcji na równanie bilansowe, taki że równanie to się zawsze równoważy.

Należności wątpliwe

Należność, która może się stać należnością nieściągalną, ale może także zostać jednak ściągnięta.

Zlecenie

Umowa, pisemna lub nie, pomiędzy księgowym a klientem dotycząca świadczenia usług. Konsultacje z potencjalnym klientem przed taką umową nie należą do zlecenia.

Zagadnienia związane ze środowiskiem naturalnym

- Inicjatywy podejmowane w celu zapobiegania zniszczeniu środowiska naturalnego, łagodzenia takich zniszczeń lub niwelowania jego skutków lub ochrona odnawialnych i nieodnawialnych zasobów (takie inicjatywy mogą być wymagane przez odnośne przepisy prawa, regulacje lub umowy, mogą też być podejmowane dobrowolnie);
- Konsekwencje naruszenia przepisów prawa i regulacji związanych z ochroną środowiska;
- Konsekwencje szkód w środowisku naturalnym dla innych podmiotów lub zasobów naturalnych;
- Konsekwencje wynikające z odpowiedzialności za cudze czyny narzucone z mocy prawa (na przykład odpowiedzialność za szkody wyrządzone przez poprzednich właścicieli).

Kapitał własny

Wartość rezydualna aktywów pomniejszona o pasywa, dostępna dla właścicieli.

Nakłady

Wydatki pieniężne poczynione w celu pozyskania przychodów.

Audyt zewnętrzny

Badanie wykonane przez zewnętrznego biegłego rewidenta.

Zewnętrzny biegły rewident

Odróżnia zewnętrznego biegłego rewidenta od audytora wewnętrznego.

Wartość godziwa

Kwota, za jaką dany składnik aktywów mógłby zostać wymieniony, a zobowiązanie wypełnione, pomiędzy dobrze poinformowanymi i zainteresowanymi stronami w transakcji zawartej na warunkach rynkowych.

Udziały finansowe

Udział w instrumencie kapitałowym lub innym instrumencie, obligacjach, instrumencie dłużnym jednostki, w tym w prawach i zobowiązaniach do wykupu takich udziałów lub instrumentów pochodnych odnoszących się bezpośrednio do takiego udziału.

Planowanie finansowe

Planowanie finansowe jest procesem zapewniającym wszechstronną pomoc i wsparcie w zaspokajaniu finansowych potrzeb i celów klienta w ciągle zmieniającym się środowisku regulacyjnym.

Sprawozdanie finansowe

Przedstawienie informacji finansowych – uzupełnione o informacje dodatkowe – których celem jest przekazanie informacji o zasobach gospodarczych jednostki i jej zobowiązaniach na określony moment lub o ich zmianach w danym okresie zgodnie z ramowymi założeniami sprawozdawczości finansowej.

System zapór firewall

Połączenie odpowiedniego sprzętu i oprogramowania, które chroni sieci WAN i LAN oraz komputery osobiste przed nieuprawnionym dostępem przez Internet oraz przed wprowadzeniem nieupoważnionego lub szkodliwego oprogramowania, danych lub innych materiałów w formie elektronicznej.

Firma

- Biegły rewident prowadzący działalność gospodarczą (kancelarię), biegli rewidenci prowadzący spółkę (w tym partnerską) lub inna jednostka zawodowych księgowych wykonujących zawód biegłego rewidenta.
- Jednostka kontrolująca takie podmioty poprzez strukturę własnościową, zarządzania lub w inny sposób.
- Jednostka kontrolowana przez takie podmioty poprzez strukturę własnościową, zarządzania lub w inny sposób.

Prognozy

Informacje finansowe dotyczące przyszłości przygotowane na podstawie założeń dotyczących przyszłych wydarzeń, których spodziewa się kierownictwo oraz działań, które kierownictwo zamierza podjąć na dzień przygotowania informacji (założenia dotyczące najlepszych oszacowań).

Oszustwo

Zamierzone działanie podjęte przez jednego lub kilku członków kierownictwa, osoby sprawujące nadzór nad jednostką, pracowników lub stronę trzecią, przy wykorzystaniu kłamstwa, w celu uzyskania nieuzasadnionej lub niezgodnej z prawem korzyści. Dwa rodzaje umyślnych zniekształceń są ważne dla biegłego rewidenta tj. zniekształcenia polegające na oszukańczej sprawozdawczości finansowej i zniekształcenia wynikające z zawłaszczenia majątku (Patrz także *Oszukańcza sprawozdawczość finansowa* i *Zawłaszczenie majątku*).

Oszukańcza sprawozdawczość finansowa

Umyślne przygotowanie wprowadzających w błąd sprawozdań finansowych – na przykład zniekształconych zapisów, sfałszowanych transakcji lub niewłaściwie zastosowanych zasad rachunkowości.

Ogólne kontrole IT

Zasady i procedury stosowane do wielu aplikacji, wspierające skuteczne stosowanie kontroli aplikacji, poprzez pomoc w zapewnieniu nieprzerwanego, należytego działania systemów informacyjnych. Obejmują kontrole nad centrami danych i działaniami sieci, nabywanie oprogramowania systemowego, zmiany i konserwację, bezpieczeństwo dostępu oraz nabywanie systemu aplikacji, rozwój i konserwację.

Ład (nadzór)

Rola osób, którym powierzono nadzór, kontrolę i kierowanie jednostką. Są one zwykle odpowiedzialne za osiągnięcie celów przez jednostkę, sprawozdawczość finansową oraz sprawozdawczość na rzecz zainteresowanych stron. Pojęcie to odnosi się do kierownictwa jedynie w przypadku, jeżeli pełni ono powyższe funkcje.

Przedsiębiorstwa państwowe

Przedsiębiorstwa działające w sektorze publicznym, zazwyczaj po to, by wypełniać cele polityczne lub społeczne. Oczekuje się zazwyczaj, by przedsiębiorstwa takie działały na zasadach rynkowych, tj. by osiągały zyski lub odzyskiwały, poprzez opłaty uzyskiwane od użytkowników, znaczącą część kosztów operacyjnych.

Najbliższa rodzina

Współmałżonek lub partner prowadzący wspólne gospodarstwo domowe, dziecko, dziecko takiego partnera, rodzeństwo, rodzeństwo partnera, szwagier, bratowa/szwagierka, rodzic współmałżonka lub partnera.

Pośrednie udziały finansowe

Prawo użytkowania poprzez zbiorowy podmiot inwestycyjny, fundusz powierniczy lub innego pośrednika, nad którym osoba lub jednostka gospodarcza nie ma kontroli.

Standardy branżowe

Standardy referencyjne informacji finansowych lub niefinansowych, które zapewniają istotne dane kontekstowe dla analizy finansowej.

Kontrola wewnętrzna

Proces zaprojektowany i wykonywany przez osoby sprawujące nadzór lub kierownictwo i innych pracowników, mający dostarczyć wystarczającej pewności, że cele jednostki dotyczące wiarygodności sprawozdawczości finansowej, skuteczności i wydajności działalności oraz przestrzegania odnośnych praw i regulacji są realizowane. Kontrola wewnętrzna obejmuje następujące komponenty:

- środowisko kontroli;
- proces oszacowania ryzyka przez jednostkę;
- system informacyjny, obejmujący powiązane procesy gospodarcze, znaczące dla sprawozdawczości finansowej i komunikacji;
- czynności kontrolne;
- nadzorowanie kontroli.

IT

IT (technologia informacyjna) obejmuje potrzeby zawodowych księgowych dotyczące wydajnych i efektywnych systemów. Dotyczy sprzętu komputerowego i oprogramowania wspierającego operacje, systemy informacyjne oraz procesy zarządcze. Wymaga umiejętności koniecznych do zastosowania tych produktów i procesów do zadań produkcji, rozwoju systemu informatycznego, jego projektowania, zarządzania, kontroli i oceny. Obejmuje także działania związane z zarządzaniem projektami.

Środowisko IT

Zasady i procedury, które wdraża jednostka oraz infrastruktura IT (sprzęt komputerowy, systemy operacyjne itd.) oraz oprogramowanie aplikacyjne, którego używa do wspierania operacji działalności gospodarczej i osiągnięcia strategii takiej działalności.

Księga rachunkowa

Tradycyjnie pierwsza część systemu rachunkowości, do której wprowadzane są transakcje (ręcznie lub elektronicznie) w systemie rachunkowości.

Kluczowy wskaźnik wyników

Pomiar w odniesieniu do wybranego standardu referencyjnego na podstawie celów, założeń i zdefiniowanych standardów branżowych.

Zarządzanie wiedzą

Proces łączenia ludzi z innymi ludźmi oraz ludzi z informacjami pozwalający na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej.

Księga

Urządzenie do przechowywania, w którym transakcje są podzielone na różne kategorie i przechowywane w miejscach zwanych kontami.

Pasywa

Długi działalności gospodarczej stanowiące bieżące zobowiązania do zbycia korzyści gospodarczych na rzecz innej jednostki lub osoby.

Płynność

Miara możliwości generowania gotówki w celu zaspokojenia zobowiązań finansowych w miarę jak stają się one należne.

Jednostka notowana na giełdzie

Jednostka, której akcje, papiery wartościowe lub instrumenty finansowe są notowane na uznawanej giełdzie lub znajdują się w obrocie zgodnie z przepisami uznawanej giełdy lub podobnego organu.

Sieć lokalna (LAN)

Sieć komunikacyjna, która służy użytkownikom w ograniczonym geograficznie obszarze. Sieci LAN zostały opracowane w celu ułatwienia wymiany i współdzielenia zasobów w obrębie jednej organizacji, w tym danych, oprogramowania, możliwości przechowywania, drukarek oraz sprzętu telekomunikacyjnego. Pozwalają na zdecentralizowanie zasobów IT. Podstawowymi częściami składowymi sieci LAN są media i oprogramowanie transmisyjne, terminale użytkowników oraz współdzielone urządzenia peryferyjne.

Kierownictwo

Obejmuje kierowników i inne osoby pełniące wyższe funkcje kierownicze. Kierownictwo obejmuje osoby sprawujące nadzór nad jednostką jedynie w tych przypadkach, kiedy osoby te pełnią takie funkcje.

Pracownik sprawujący funkcje kierownicze

Pracownik, który działa w kompetencji kierowniczej w strukturze firmy, w tym poprzez zapewnianie nadzoru, w obszarze świadczenia usług klientom.

Członek

Członek zawodowego organu, który przyjął Kodeks etyki zawodowych księgowych wydany przez IESBA jako stosujący się do ich członkostwa, zgodnie z definicją opracowaną przez tenże zawodowy organ.

Sprzeniewierzenie aktywów

Celowe nielegalne użycie własności lub funduszy innej osoby do własnego użytku, w szczególności przez urzędnika publicznego lub osobę, która pełni obowiązki powiernicze.

Misja

Formalny dokument przedstawiający cele spółki lub organizacji.

Nieprzestrzeganie wymogów

Odnosi się do zaniechania lub podjęcia przez jednostkę – w sposób zamierzony lub niezamierzony – działań niezgodnych z obowiązującym prawem lub regulacjami.

Ryzyko operacyjne

Ryzyko, że słabości systemu informacji lub kontroli wewnętrznych spowodują niespodziewane straty. Ryzyko to wiąże się z błędem ludzkim, awariami systemu oraz nieodpowiednimi procedurami i kontrolami.

Partner

Osoba uprawniona do zaciągnięcia w imieniu firmy audytorskiej zobowiązania do przyjęcia zlecenia.

Personel

Partnerzy i pracownicy.

Portlet

Komponent integracyjny wbudowany w stronę portalu, dostarczający informacje z innych systemów biznesowych.

Sprzedaż firmy audytorskiej

Sprzedaż całej firmy nowemu nabywcy.

Praktyk / Biegły rewident wykonujący zawód

Zawodowy księgowy.

Zawód

Zawód to zajęcie wymagające zazwyczaj stopnia licencjata, a w większości przypadków również studiów podyplomowych. Wolne zawody zazwyczaj opracowują własne regulacje, a ich członkowie przestrzegają kodeksu etycznego i dyscypliny.

Zawodowy księgowy

Osoba, która spełnia kryteria dotyczące wymogów akademickich i zawodowych oraz doświadczenia praktycznego określone przez uznaną organizację księgowych jako konieczne do przyznania przez tę organizację tytułu zawodowego. Ponadto osoba ta spełnia również wszystkie kryteria konieczne, by mogła pozostać członkiem tej organizacji cieszącym się dobrą opinią.

Profesjonalne postępowanie

Zasady wykonywania zawodu są związane z etyką, refleksją dotyczącą przekonań i praktyk uważanych za moralne. Wszystkie osoby wykonujące dany zawód kierują się kodeksami postępowania zawierającymi zasady etyczne, które rządzą ich pracą i zachowaniami.

Zawodowe usługi

Usługi wymagające umiejętności księgowych lub umiejętności z nimi powiązanych wykonywane przez zawodowego księgowego, obejmujące rachunkowość, badanie, zagadnienia podatkowe, konsultacje zarządcze oraz usługi zarządzania finansowego.

Standardy zawodowe

Standardy wydawane przez IAASB, które zostały zdefiniowane w Przedmowie do „Międzynarodowych standardów kontroli jakości, rewizji finansowej, przeglądu, usług atestacyjnych i pokrewnych” oraz odpowiednie wymogi etyczne, które zazwyczaj stanowią części A i B Kodeksu etyki zawodowych księgowych wydanego przez IESBA, oraz odnośne wymogi etyczne na poziomie krajowym.

Sprzedaż progresywna

Praktyk progresywnie sprzedaje części swego kapitału w swojej firmie.

Jednostka publiczna

Jednostka, której papiery wartościowe podlegają publicznemu obrotowi, na giełdzie lub na rynku pozagiełdowym.

Sektor publiczny

Centralna administracja państwowa, administracja regionalna (wojewódzka, stanowa, prowincjonalna, terytorialna), administracja samorządowa (powiatowa, gminna, miejska) oraz powiązane jednostki budżetowe (agencje, rady, komisje i przedsiębiorstwa).

Kontrola jakości

Kontrola jakości odnosi się do systemów i procesów funkcjonujących w organizacji w celu zapewnienia, że wyniki działań organizacji lub jej produkty w sposób konsekwentny spełniają wymagania specyfikacji.

Umowa wzajemna

Dwustronna umowa, na mocy której organizacje umawiają się na korzystanie nawzajem ze swoich zasobów.

Jednostka powiązana

- a. Jednostka, która ma pośrednią lub bezpośrednią kontrolę nad klientem, przy założeniu, że klient ma dla takiej jednostki istotne znaczenie;

- b. Jednostka, która ma bezpośrednie udziały finansowe w firmie klienta, przy założeniu, że ma ona znaczący wpływ na klienta oraz że jej udziały w firmie klienta mają dla tejże jednostki istotne znaczenie;
- c. Jednostka, nad którą klient ma pośrednią lub bezpośrednią kontrolę;
- d. Jednostka, w której klient lub jednostka powiązana z klientem zgodnie z punktem (c) powyżej, ma bezpośrednie udziały finansowe, które dają jej znaczący wpływ na taką jednostkę, a udziały te mają istotne znaczenie dla klienta i jego podmiotu powiązanego w (c);
- e. Jednostka, która jest pod wspólną kontrolą z klientem (zwana dalej „podmiotem siostrzanym”), przy założeniu, że podmiot siostrzany i klient są istotni dla jednostki, która kontroluje oba te podmioty.

Postanowienie ograniczające

Szczególny rodzaj postanowienia, na mocy którego jedna strona zgadza się na ograniczenia na mocy kontraktu. Najbardziej powszechny rodzaj dotyczy sytuacji, kiedy dawny partner albo pracownik podlega ograniczeniom dotyczącym pracy w swojej branży obowiązującemu przez określony czas i na określonym obszarze po odejściu z firmy.

Ryzyko

Szansa, że coś się wydarzy, mierzona pod względem jej wpływu i prawdopodobieństwa.

Zarządzanie ryzykiem

Zbudowanie kultury, procesów i struktur służących zarządzaniu możliwościami i negatywnymi skutkami wydarzeń.

Umowa sprzedaży

Umowa prawna pomiędzy sprzedającym a nabywcą, przedstawiająca warunki i okoliczności sprzedaży.

Sprzedaż pakietu honorariów

Sprzedaż konkretnych i osobno określonych honorariów firmy, które są pogrupowane (połączone w „pakiet”), tworzących osobny składnik majątku, który może być sprzedany nowemu nabywcy.

Małe i średnie firmy audytorskie

Firmy audytorskie, mające następujące cechy: jej klienci to przede wszystkim małe i średnie przedsiębiorstwa (MSP), źródła zewnętrzne służą uzupełnieniu ograniczonych wewnętrznych zasobów fachowych, zatrudnia ograniczoną grupę profesjonalnych pracowników. To, czym są MSP, różni się w zależności od systemu prawnego.

Strategia

Wizja i kierunek, ku którym podąża organizacja, które wiążą się z opracowaniem misji firmy oraz określeniem rynków i celów, na których misja organizacji może być spełniona.

Wartości

Zasady lub standardy przyjęte przez osobę lub grupę.

Wizja

Formalne oświadczenie, które wyraża aspiracje i cele firmy lub organizacji.

Sieć rozległa (WAN)

Sieć komunikacyjna, która przekazuje informacje na rozległym obszarze, na przykład pomiędzy różnymi zakładami produkcyjnymi, miastami czy państwami. Sieci WAN pozwalają na dostęp do aplikacji i odległych terminali w trybie online. Sieci LAN można połączyć w taki sposób, by tworzyły jedną sieć WAN.

Moduł 1:

Planowanie firmy

Spis treści

1.1	Wstęp	4
1.2	Wąska specjalizacja czy większa wszechstronność? Twoja strategia konkurencyjna	4
1.2.1	Strategia rynkowa i technologia	5
1.2.2	Specjalizacja	6
1.2.3	Wszechstronność	7
1.3	Konieczność planowania działalności	11
1.3.1	Proces planowania strategicznego	12
1.3.2	Kroki tego procesu	13
1.4	Planowanie efektywnych relacji z klientami i pracownikami	18
1.4.1	Wyzwania różnorodności międzypokoleniowej	19
1.4.2	Percepcja klientów	20
1.4.3	Dewaluacja informacji w Internecie	20
1.4.4	Wyzwania związane z większą mobilnością klientów	21
1.5	Opracowanie planów dla różnych funkcji twojej firmy	21
1.5.1	Plan świadczenia usług	21
1.5.2	Zarządzanie ryzykiem i plan ograniczania ryzyka	22
1.5.3	Plan dotyczący zasobów ludzkich	22
1.5.4	Plan marketingu i sprzedaży	22
1.5.5	Plan dotyczący technologii	24
1.5.6	Plan administracyjny	24
1.5.7	Plan finansowy albo budżet	25
1.5.8	Ocena sytuacji, w której plany należy zmienić	25
1.6	Budowanie świadomości zarządzania ryzykiem w Twojej organizacji	26
1.6.1	Dziesięć kroków skutecznego zarządzania ryzykiem	26
1.6.2	Minimalizowanie ryzyka utraty kluczowego personelu	27
1.6.3	Zarządzanie ryzykiem związanym z usługami	29
1.6.4	Minimalizowanie potencjalnych problemów przy świadczeniu usług	29
1.7	Wdrażanie podręcznika firmowego i systemów	30
1.8	Posługiwanie się standardami referencyjnymi do zwiększania wydajności i wprowadzania ulepszeń	31
1.8.1	Referencyjne standardy zewnętrzne	31
1.8.2	Referencyjne standardy wewnętrzne	32
1.8.3	Inne standardy branżowe	32
1.9	Działalność polegająca na prowadzeniu firmy	35
1.9.1	Kluczowe etapy w prowadzeniu skutecznie działającego podmiotu	35
1.10	Monitorowanie sił zewnętrznych	40
1.10.1	Równowaga dotycząca środowiska naturalnego	40

1.10.2 Międzynarodowe standardy dotyczące księgowych	40
1.10.3 Coraz wyższe poziomy regulacji i wiedzy zawodowej	41
1.10.4 Mobilność talentów i klientów	41
1.10.5 Technologia	42
1.10.6 Przeciwdziałanie praniu pieniędzy	42
1.11 Kontynuacja działalności: Działania konieczne w perspektywie krótko- i długoterminowej	43
1.11.1 Przerwanie działalności	43
1.11.2 Kontynuowanie działalności: drugie pokolenie	44
1.12 Wnioski	44
1.13 Odniesienia, dalsza lektura i zasoby IFAC	45
Załączniki	47
Załącznik 1.1 Lista kontrolna realistycznej samooceny	47
Załącznik 1.2 Lista kontrolna zagadnień, które należy objąć procesem planowania	49
Załącznik 1.3 Szablon programu marketingowego	51
Załącznik 1.4 Podręcznik firmowy: sugerowana treść i przykład	52
Załącznik 1.5 Studia przypadków	100
Załącznik 1.6 Diagram planowania strategicznego	103

1.1 Wstęp

Dla publicznej firmy audytorskiej nie ma zapewne jednego dobrego czy złego kierunku. Działające z sukcesem firmy mogą być wyspecjalizowane lub wszechstronne. Mogą koncentrować się na transakcjach albo tradycyjnych usługach księgowych lub też na wyrafinowanych usługach doradczych dla wymagających klientów. Mogą mieć dużą liczbę pracowników i kilku partnerów lub też wielu partnerów i tylko kilku pracowników.

Podstawą sukcesu każdej firmy jest świadomość jej własnej strategii – drogi, którą partnerzy i pracownicy chcą podążać, aby firma zaspokoiła potrzeby swoich właścicieli. Kierunek ten wypływa z planu strategicznego, który opisuje sposób, w jaki ty i twoi partnerzy widzicie rozwój firmy. Dobre zarządzanie pozwoli firmie utrzymać rentowność i wysoki poziom kompetencji zawodowej. Jedynie w ten sposób twoja działalność może zaspokoić potrzeby pracowników, klientów i udziałowców.

Ten moduł omawia proces planowania działalności gospodarczej i planowania strategicznego oraz bardziej szczegółowe zasady rządzące opracowaniem i wdrożeniem tego planu w firmie.

1.2 Wąska specjalizacja czy większa wszechstronność? Twoja strategia konkurencyjna

Działająca z powodzeniem firma audytorska – czy też każda inna firma – to podmiot, który świadczy usługi, których chcą jej klienci po cenach, które klienci uważają za „godziwą wartość”. Rodzaj tych usług może być różny, również wśród firm audytorskich: „wartość” widziana przez twoich klientów zależy od korzyści, których dostarczasz, poczucia zaufania i odpowiedzialności, którego źródłem są twoi ludzie, i oczywiście kosztu dla klienta.

Specjaliści od marketingu twierdzą, że firmy mogą wybrać jedno z trzech możliwych stanowisk dotyczących prezentowania ich usług, czasami możliwe jest połączenie dwóch z nich. Jest to istotna zasada, którą należy przyswoić możliwie wcześnie w rozwoju firmy audytorskiej: jest to także podejście, które można prezentować klientom konsultując ich zlecenia. Publikacja zatytułowana „How You Can Market Your Business to Success” [Jak osiągnąć sukces biznesowy dzięki właściwemu marketingowi] przedstawia podstawy pojęcia pozycjonowania marketingowego. Inne podręczniki marketingu również omawiają to pojęcie.

Trzy możliwe „strategie rynkowe” to:

- Kosztowa przewaga konkurencyjna
- Różnicowanie
- Koncentracja.

Kosztowa przewaga konkurencyjna

Strategia „**kosztowej przewagi konkurencyjnej**” opiera się na świadczeniu usług przy zachowaniu niskich kosztów własnych, co z kolei pozwala na sprzedawanie ich po niższych cenach i jednocześnie osiąganie zysków. Wymagane tu jest koncentrowanie się na obniżaniu kosztów. Koszty można obniżyć na przykład kupując towary i usługi, które są potrzebne przy świadczeniu usług księgowych, obniżenie kosztów można też osiągnąć poprzez eliminację przynoszących straty usług/produktów lub klientów, można wreszcie przyjąć podejście świadczenia usług o podstawowym standardzie do wszystkich procedur i działań.

Korzyść z forsowania strategii „niskich kosztów” jest taka, że pozwala konkurować cenowo z innymi firmami w twojej branży i dzięki temu pozyskać od nich część rynku. Niskie ceny łatwo ustalić, trudniejszym zadaniem jest funkcjonowanie twojej firmy po niskich kosztach – jest to niełatwe i stałe wyzwanie.

Różnicowanie

Strategia „**różnicowania**” wymaga wybrania innej drogi świadczenia usług niż ta, którą podąża większość twoich konkurentów. Sukces tej strategii wymaga dogłębnej znajomości konkurencji, co może być trudne na typowym rynku usług księgowych, na którym zazwyczaj działa wiele podmiotów, a ich strategie nie są łatwe do rozpoznania z zewnątrz. „Różnicowanie” łatwiej przyjąć jako strategię, jeśli ma się niewielu konkurentów, a ich własne strategie są jasno komunikowane wybranej grupie docelowej.

Ilustrując to przykładem z branży księgowej, wskazane może być świadczenie usługi u klienta, na przykład poprzez wysyłanie pracowników do siedziby klienta, żeby na miejscu zbierali dane, przetwarzali informacje i wchodzili w interakcję z kluczowymi pracownikami klienta. Jeżeli tylko twoja firma oferuje takie podejście, to mamy do czynienia z „różnicowaniem”. W chwili, kiedy inne firmy zaczną kopiować twoje działania i wysłać swoich pracowników do siedzib klientów, twoja przewaga marketingowa znika.

„Strategię różnicowania” należy ciągle wzmacniać przez promocję oraz nieustającą koncentrację na czynniku różnicującym. Wszelkie inne działania i procedury w obrębie twojej firmy powinny się stale przyczyniać do wzmacniania czynnika różnicującego.

Koncentracja

Trzecia możliwa strategia marketingowa opiera się na „**koncentracji**”. Na przykład twoja firma może się koncentrować na jednej branży lub na kilku bardzo nielicznych. W ten sposób twoi pracownicy mogą zgodnie z prawdą twierdzić, że są ekspertami w pracy z np. wolnymi zawodami, lekarzami, w branży górniczej czy z artystami. Nauczą się odpowiadać na konkretne potrzeby i działania kilku branż i będą w stanie zapewnić, że wszyscy klienci skorzystają z tej wiedzy – albo przez możliwość ominięcia „krzywej uczenia się” lub też rozległego procesu zbierania danych, albo też poprzez zrozumienie zagadnień podatkowych specyficznych dla danej branży i związanych z nią kwestii prawnych. Jeżeli twoja strategia opiera się na „koncentracji”, szczególnego znaczenia nabierają polecenia od klientów lub strategii promocyjne ze ściśle zdefiniowaną grupą docelową, a jednocześnie niezwykle istotne staje się zachowanie poufności danych klientów, gdyż pozwala uniknąć nieumyślnego ujawniania informacji.

Jeżeli „koncentracja” jest twoją najważniejszą strategią marketingową, segment rynku, w którym działasz, musi mieć wystarczające środki, by sobie pozwolić na twoje usługi, inaczej ryzykujesz sytuację, w której twoja firma kieruje działania w stronę pracy mało rentownej (na co twoja konkurencja jak najchętniej się zgodzi!).

Podchodząc do zagadnienia „planowania strategicznego”, dokonaj przeglądu obecnego rynku (rynków) na usługi księgowe i działań firm już funkcjonujących na tym rynku. Pozwoli ci to określić ewentualne luki w usługach, które twoja konkurencja oferuje swoim klientom i rozpocząć proces określania, która z trzech kluczowych strategii jest dla ciebie najlepsza.

Poniżej przedstawiamy bardziej szczegółowe informacje, które pozwolą ci określić najlepsze podejście dla twojej firmy. Czytając pozostałą część tego rozdziału pamiętaj, że nie wszystkie podnoszone w nim kwestie są istotne w każdym kraju. Dokonaj analizy listy usług pod kątem wyboru tych, które twój zespół jest w stanie świadczyć zgodnie ze swoimi kwalifikacjami i tych, które z dużym prawdopodobieństwem będą wymagane przez twoich klientów. Poddać analizie również wszelkie ograniczenia narzucone przez twoją organizację zawodową. *Kodeks etyki zawodowych księgowych* (Kodeks IFAC) wydany przez Radę Międzynarodowych Standardów Etycznych dla Księgowych (IESBA) może pomóc w podejmowaniu decyzji co do usług, które chcesz świadczyć i klientów, dla których chcesz pracować. Kodeks ten jest dostępny na stronie www.ethicsboard.org.

Jeżeli dołączasz do już funkcjonującej firmy, wiele z tych decyzji zapewne już zapadło. Jeżeli tak, ten materiał może ci pomóc w znalezieniu luk w obecnej ofercie usług. Ty i twoi partnerzy możecie wówczas zapłacić te luki nowymi usługami, nowymi klientami lub nowymi sposobami podejścia do usług już oferowanych.

Niewielka liczba firm specjalizuje się w usługach niszowych, oferując wąski zakres wysoko specjalistycznych usług. Jest to dobra strategia, gdy właściciel lub partnerzy dysponują unikatową wiedzą (np. dotyczącą konkretnego podatku) lub wyjątkowymi umiejętnościami analitycznymi. Większość jednak firm świadczy całą gamę usług księgowych, od przetwarzania transakcji, obliczania podatków, po formy korporacyjne, w tym szeroko pojęte doradztwo biznesowe oraz pewne prace związane z badaniem/atestacją.

Wiele spośród tych wszechstronnych firm odczuwa coraz większą presję ze strony klientów, oczekujących świadczenia pełnego zakresu usług. Jeżeli zatem twoja obecna lub przyszła firma pozycjonuje się jako firma wszechstronna, bądź gotowy na oczekiwania klientów dotyczące rozszerzenia zakresu świadczonych przez nią usług.

1.2.1 Strategia rynkowa i technologia

Rozważając i opracowując strategię dotyczącą usług pamiętaj, że technologia umożliwia olbrzymią elastyczność w sposobie świadczenia usług. W *Module 5* znajdziesz więcej informacji na temat technologii informacyjnych w swojej firmie.

Technologia mobilna – w szczególności telefony i internetowa komunikacja bezprzewodowa umożliwiają uruchomienie „wirtualnego biura”. Pozwala to z kolei pracownikom zajmującym się księgowością bez zakłóceń poruszać się między biurem a siedzibą klienta czy nawet domem, korzystając z połączenia z aplikacjami księgowymi lub też w każdym razie mając taką możliwość. „Chmura” pozwala księgowym i ich klientom pracować na dokumentach dotyczących firmy i jednocześnie utrzymywać interakcję z klientem w czasie rzeczywistym, co stwarza klientom możliwość zlecenia na zewnątrz wielu zadań związanych z finansami, a księgowy zewnętrzny staje się de facto wewnętrznym pracownikiem.

Korzystając z tych technologii firmy muszą jednak przestrzegać najlepszych praktyk dotyczących bezpieczeństwa danych. Jeżeli twoje aplikacje pozwalają klientom uzyskiwać dostęp do ich informacji w czasie, kiedy są one przetwarzane, należy zapobiec sytuacji, w której klienci zmieniają te dane lub, co gorsza, przypadkiem uzyskują dostęp do danych innych klientów. Inne wyzwania związane z technologią dotyczą synchronizacji danych (wprowadzania informacji z urządzeń mobilnych do centralnych, głównych miejsc przechowywania/przetwarzania danych i odwrotnie), sporządzania kopii zapasowych w celu zminimalizowania ryzyka utraty danych oraz stworzenia bezpiecznych barier zapobiegających kradzieży tożsamości lub wprowadzenia złośliwego oprogramowania. Aplikacje te są w coraz większym stopniu kontrolowane przez oprogramowanie, co pozwala wyeliminować „czynniki ludzki” z procesu kontroli. Hasła mają kluczowe znaczenie dla bezpieczeństwa danych: należy je regularnie zmieniać, definiować je tak, by były wystarczająco silne oraz ograniczać do nich dostęp.

Korzystanie z usług specjalisty-konsultanta IT jest godne polecenia, ponieważ osoby takie, inaczej niż ty sam, mają aktualną wiedzę o wciąż zmieniających się ryzykach i potencjalnych aplikacjach. Taki konsultant może funkcjonować jako specjalista-doradca wysokiego szczebla dla spółki lub dla zespołu kierowniczego; w ten sposób dostarcza się firmie wewnętrznych pracowników, którzy potrafią wdrożyć zalecenia i zarządzać systemem w jego codziennym działaniu.

Coraz częściej to księgowi mają dostęp do danych klientów niż klienci do danych księgowych. Ten trend z dużym prawdopodobieństwem się utrzyma wobec coraz powszechniejszej pracy w chmurze. Z tego powodu klienci również muszą być świadomi znaczenia bezpieczeństwa danych i kwestii synchronizacji.

Nie należy także lekceważyć ryzyka związanego z fizyczną utratą sprzętu, np. kradzieżą laptopa, smartfona czy pendrive’a, co może stanowić duże ryzyko dla bezpieczeństwa systemu komputerowego firmy. Z tego powodu należy uwzględnić wszelkie aspekty technologicznego bezpieczeństwa, biorąc pod uwagę wszystkie konsekwencje wykorzystania technologii przy świadczeniu usług.

Tak jak w każdym obszarze działalności firmy, także dla jej zasobów technologicznych należy opracować plan i budżet. Plan IT powinien mieć także regularnie testowany system odzyskiwania funkcjonalności i danych po awarii.

Niewielka liczba firm specjalizuje się w usługach niszowych, oferując wąski zakres wysoko specjalistycznych usług. Jest to dobra strategia, gdy właściciel lub partnerzy dysponują unikatową wiedzą (np. dotyczącą konkretnego podatku) lub wyjątkowymi umiejętnościami analitycznymi. Większość firm jednak świadczy całą gamę usług księgowych, od przetwarzania transakcji, obliczania podatków, po formy korporacyjne, w tym szeroko pojęte doradztwo biznesowe oraz pewne prace związane z badaniem/atestacją.

Wiele spośród tych wszechstronnych firm odczuwa coraz większą presję ze strony klientów, oczekujących świadczenia pełnej gamy usług. Jeżeli zatem twoja obecna lub przyszła firma pozycjonuje się jako firma wszechstronna, bądź gotowy na oczekiwania klientów dotyczące rozszerzenia zakresu świadczonych przez nią usług.

1.2.2 Specjalizacja

Jeżeli postanowisz się specjalizować w niszowych usługach księgowych lub w usługach dla niszowych klientów, świadomie decydujesz się na wąski zakres jednych usług i rezygnujesz z innych, które świadczą twoi konkurenci. Twoje przychody będą pochodziły z usług, które niewielu twoich konkurentów jest w stanie zapewnić.

Aby ta strategia okazała się skuteczna pod względem finansowym:

- Musisz mieć w swoim zespole wysoko wykwalifikowanych pracowników. Mogą oni mieć wiedzę intelektualną (np. dogłębną znajomość konkretnego podatku lub planowania finansowego, wiedzę o konkretnym procesie, takim jak szybka, dokładna i niezawodna obsługa deklaracji podatkowych dotyczących podatku dochodowego).
- Musisz promować swoje usługi na rynku dostatecznie dużym, by pozwolił ci znaleźć wystarczającą liczbę klientów. Nie oznacza to, że musisz mieć siedzibę w dużym mieście, ale że musisz promować swoje usługi w dużej grupie potencjalnych klientów. W ten sposób twoja firma będzie mogła wygenerować wystarczające przychody, by pokryć swoje koszty i osiągnąć zyski dla swoich właścicieli.

- Musisz przyjąć odpowiednią politykę definiowania cen. Tutaj podejścia mogą być różne w zależności od konkretnej niszy, którą obsługujesz. Na przykład jeżeli twoje usługi opierają się na unikatowej wiedzy lub też jeżeli z udzielaniem porad wiąże się wysokie ryzyko lub też jeżeli korzyści twoich klientów wynikające z twoich porad są wysokie, to właściwym podejściem będą ceny w segmencie premium. Wysokie ceny rekompensują małą dostępność i ryzyko, a także wynagradzają twoje wysoko specjalistyczne umiejętności. Jeżeli jednak twoją niszą są szybko i niezawodnie wypełniane deklaracje podatkowe dla dużej liczby klientów, najbardziej odpowiednia jest zapewne strategia niskich cen. W takim przypadku efektywność twojej pracy musi pozwalać na to, by usługę wykonywać po niższych kosztach niż konkurencja, co z kolei pozwoli ci naliczać niższe honoraria.

1.2.3 Wszechstronność

Wszechstronność polega na tym, że twoja firma oferuje szeroki zakres usług księgowych (niekoniecznie wszystkie możliwe, ale w rozsądnym stopniu różnorodne) klientom na twoim rynku. Tutaj także istotne są wiedza i umiejętności, ale najważniejszym wyzwaniem jest ciągła aktualizacja wiedzy o zmianach we wszystkich obszarach usług.

Jedną z możliwych taktyk jest wyznaczenie kilku specjalistów w firmie, z których każdy ma za zadanie bycie na bieżąco w jednym obszarze usług. W ten sposób firma może wypromować w swoim zespole eksperta na przykład w dziedzinie podatków bezpośrednich, takich jak podatek dochodowy od osób fizycznych, czy podatków od osób prawnych, eksperta w planowaniu finansowym czy zarządzaniu majątkiem, eksperta w kwestiach zarządzania działalnością gospodarczą itd. Każda taka osoba może stanowić wsparcie dla innych pracowników w firmie, co stwarza więcej płaszczyzn kontaktu z każdym klientem. Podejście to działa bardzo dobrze w średnich i większych firmach, ale w mniejszych jednostkach nie ma wystarczającej liczby pracowników, żeby wypełnić wszystkie te zadania. Bardzo małe firmy mogą doświadczać wyraźnych trudności w utrzymaniu pełnej bieżącej wiedzy dotyczącej wielu zmian w prawie, co sprawia, że podejście wszechstronnych usług jest w ich przypadku trudniejsze do wdrożenia.

Taki model firmy wymaga znaczących ilości czasu na śledzenie zmian i rozwój zawodowy, księgowi mogą potrzebować dostępu do wielu publikacji lub zasobów technicznych, aby szukać w nich szczegółowych informacji dotyczących licznych dziedzin i usług.

W sensie marketingowym niemożliwe jest bycie jednocześnie „specjalistą” i „firmą wszechstronną”.

Należy także wystrzegać się prób połączenia podejścia „niskich kosztów”, „zróznicowania” i „koncentracji”, ponieważ te trzy strategie mogą być wzajemnie sprzeczne. Na przykład strategia „koncentracji” może wymagać znaczących inwestycji w poznanie konkretnego segmentu rynku; część tej wiedzy można zdobyć dzięki interakcjom z klientami, ale część musi pochodzić (na przykład) z badań, szkoleń i innych „inwestycji”. To z kolei jest niezgodne ze strategią niskich kosztów, jeżeli próbuje się je obie promować jednocześnie.

Nadanie firmie charakteru „klientocentrycznego”

Podstawowym sposobem myślenia, który należy przyjąć, jest uczynienie klienta centralnym punktem twojej firmy i jej marketingu. Podejmując decyzję na temat najlepszego możliwego podejścia do własnej firmy, postaw się w pozycji klienta i zadaj sobie następujące pytania:

- **Na jakich zagadnieniach firma będzie się koncentrować przede wszystkim?** Mogą to być usługi związane z podatkami lub zgodnością z regulacjami, usługi doradztwa biznesowego lub wąska specjalizacja, taka jak niewyłaćzalność.
- **Jakich usług będą oczekiwali lub potrzebowali klienci na rynku docelowym?** Nie należy odpowiedzi na to pytanie ograniczać do przeglądu tego, co się obecnie wie lub przeglądu obecnie oferowanych usług. Na przykład możesz mieć zawodową wiedzę i umiejętności wystarczające do oferowania usług badania sprawozdań finansowych, ale może to być obszar, którego szczególnie nie lubisz i którego przy każdej okazji unikasz. Nie ma powodu jednak, by odmawiać klientom wykonania jakiejś usługi tylko dlatego, że za nią nie przepadasz; istnieje przecież kilka sposobów jej świadczenia.
- **Ile z tych usług jesteś w stanie świadczyć teraz, przy obecnej liczbie pracowników?**
- **Czy zechcesz świadczyć usługi w siedzibach klientów?** Jaką część twoich usług najlepiej byłoby świadczyć bezpośrednio w siedzibach klientów, a jaką najlepiej w twoim biurze? Jeżeli, na przykład, firma jest mocno zaangażowana w przetwarzanie transakcji lub regularne comiesięczne działania zarządcze na rzecz klientów lub inną działalność dotyczącą doradztwa biznesowego, sensownie jest, by twój zespół pracował w siedzibie klienta.

Pozwala to na łatwy dostęp do właściwych ludzi i dokumentów, minimalizuje zwłokę dla ciebie i dla klienta. Jeżeli jednak twoje usługi wymagają dużej ilości pracy nad wyszukiwaniem danych lub złożonych obliczeń, twoje biuro da ci lepszy dostęp do koniecznych zasobów.

- **Jak zdefiniujesz ceny swoich usług?** Czy przyjmiesz model rozliczeń za czas pracy czy też za jej wartość?

Tradycyjny model obliczania cen na podstawie czasu świadczenia usługi uwzględnia usługę, koszty oraz warunki dotyczące klienta, takie jak wielkość jego firmy, złożoność, ryzyko itd. i wyłącza wszelkie osądy dotyczące dostarczonych wartości. Tradycyjne podejście do cen obliczanych na podstawie czasu pracy może zaniżać wartość świadczonych przez ciebie usług. Pomaga ono co prawda uzyskać pewność, że odzyskasz koszty świadczenia usługi, ale może prowadzić do niskiej satysfakcji klienta i niedoceniania przez niego rzeczywistej wartości zlecenia. Klienci czasami uważają, że księgowy nie pracuje efektywnie i/lub że nie ma (wystarczającej) motywacji, by udzielać szybkich odpowiedzi na zadawane mu pytania. Może to obniżyć zaufanie pomiędzy księgowym a klientem. Dobrym rozwiązaniem może być definiowanie cen na podstawie wartości, gdzie ceny są ustalane przede wszystkim, choć nie wyłącznie, na podstawie wartości dla klienta, postrzeganej lub szacowanej. Definiowanie cen według wartości wiąże się jednak z pewnymi problemami. Wartość tę postrzega się z perspektywy klienta i z tego powodu często trudno ją określić. Poza tym wynagrodzenie na podstawie wartości z elementem honorarium warunkowego należy zapewne unikać w sytuacjach, w których pojawiają się potencjalnie trudne kwestie dotyczące niezależności lub konfliktu interesów.

- **Jaka jest najlepsza lokalizacja dla twojego biura?** Czy biuro jest w ogóle potrzebne? Wybór lokalizacji jest sam w sobie informacją o twojej firmie i jej bazie klientów, na przykład:

- Jeżeli do twojej grupy docelowej należą zamożne osoby fizyczne, twoje biuro powinno sprawiać, by taki klient czuł się w nim komfortowo, dzięki jego lokalizacji i urządzeniu wnętrza (standard wyposażenia biura ma także wpływ na morale pracowników).
- Jeżeli twoja baza klientów składa się w przeważającej mierze z małych klientów prowadzących działalność gospodarczą, kontrahentów i małych podmiotów świadczących usługi, najlepiej ci będzie służyć biuro usytuowane niedaleko klientów, np. w biurowcu lub na przedmieściach w ich sąsiedztwie. Wyposażenie wnętrza powinno być dobrej jakości, ale pozbawione ostentacji.
- Lokalizacja i standard wyposażenia mają wpływ na twoją strukturę kosztów, co z kolei wpływa na strukturę honorariów, powinny zatem być dopasowane do typu klientów, których przeważnie przyciągasz. Należy jednak zauważyć, że twoja firma powinna być także widziana jako miejsce szczególne, co można osiągnąć poprzez sposób przyjmowania każdego klienta i poświęconej mu uwadze, którą twój zespół przeznacza każdemu odwiedzającemu firmę klientowi (np. przez zaproponowanie napoju w czasie, kiedy klient czeka) itd.
- Prowadzenie wirtualnej praktyki poprzez działanie całkowicie online jest zupełnie alternatywnym modelem, który niektórym małym i średnim firmom audytorskim może odpowiadać. Firma wirtualna to taki podmiot, który nie ma fizycznego biura, ale działa z domów lub wirtualnych biur osób go prowadzących, świadczący zazwyczaj usługi na odległość przy użyciu technologii. Zazwyczaj jedynie niewielki procent klientów odwiedza usługodawców w biurze, większość interakcji z klientami przebiega przez pocztę tradycyjną lub elektroniczną, faks lub telefon. Mniejsze koszty ogólne oznaczają, że możesz zredukować koszty, wykazywać większą elastyczność określając honoraria oraz inwestować w usługi, na których skorzysta twoja praktyka, takie jak szkolenia czy badania. Jeżeli nie musisz prowadzić biura, możesz też bardziej regularnie odwiedzać swoich klientów i więcej czasu poświęcać na pracę, za którą naliczasz opłaty.
- **Jak zapełnisz luki w zakresie swoich usług w ciągu najbliższych 12 miesięcy i w dłuższej perspektywie?** Czy na przykład polecisz klientom listę zaufanych innych firm, czy też sami będą musieli szukać dostawców takich usług? Być może zdecydujesz się przeszkolić pracowników lub partnerów, aby świadczyć takie usługi w swojej firmie? Jeżeli będziesz w stanie zaproponować klientowi zaufaną, kompetentną firmę, która specjalizuje się w tych właśnie usługach, zaufanie klienta do ciebie wzrośnie. Potem, w przyszłości, kiedy polecisz innego specjalistę lub powiesz klientowi, że równoważna usługa jest teraz dostępna u ciebie, klient powinien tym chętniej przyjąć twoją rekomendację.

Oferowanie nowych usług

Każda nowa lub dodatkowa usługa oferowana przez twoją firmę wymaga pewnego minimum zaangażowania, na przykład:

- Starszej stanowiskiem osoby, która nabędzie wymagane umiejętności i będzie je aktualizowała;
- Wewnętrznego systemu szkolenia, który pozwoli pracownikom zajmującym się tym obszarem (w pełnym lub niepełnym wymiarze godzin) osiągnąć odpowiedni poziom wiedzy technicznej i zrozumienia zagadnienia;
- Pewnych zasobów technicznych, takich jak subskrypcje lub dostęp do specjalistycznych usługodawców poza twoją firmą (patrz wcześniejsze materiały dotyczące różnych typów sieci, które mogą wspierać firmę lub osobę prowadzącą praktykę);
- Być może także specjalistycznego oprogramowania, które pomoże ci świadczyć usługi i dokonywać szczegółowych obliczeń. Wykorzystanie stosownych systemów komputerowych może przyspieszyć proces, zapewnić jego właściwą obserwację oraz ułatwić zadawanie pytań o krytycznym znaczeniu, może też zwiększyć twoją wiarę w sukces.
- Regularnych komunikatów przypominających pracownikom o nowych usługach. Obejmuje to na przykład poinformowanie recepcjonistki w firmie o kluczowych faktach dotyczących usługi, tak by osoba ta wiedziała, do kogo kierować klientów pytających o usługę. Wymaga to także poinformowania o niej innych pracowników merytorycznych, aby byli w stanie identyfikować możliwości sprzedaży, które napotkają wykonując inną pracę i informować o nich.

Dodanie nowej usługi wymaga nakładu czasu pracy i innych zasobów, co na krótką metę nie jest całkowicie produktywnie.

„Zaprojektowanie niszowej [usługi] wymaga rozwiązania wielu kwestii takich jak: w jaki sposób i jakie zasoby inwestować w pracowników, jak obsługiwać klientów i jakie podejmować ryzyko, aby zrównoważyć kwestię zarabiania dziś i zarabiania w przyszłości.”

Hayes 2006

Partnerzy muszą się w nową usługę w pełni zaangażować. Powinni określić cele dotyczące wydajności (na przykład poziomy przychodów, które mają być osiągnięte w określonych ramach czasowych), aby uzyskać przekonanie, że inwestycja przyniesie spodziewane zyski całej firmie. Praktyczną wskazówką jest to, że nowa usługa świadczona przez firmę powinna przynieść przychód równy mniej więcej podwójnej sumie wynagrodzeń osób w nią zaangażowanych w ciągu ośmiu kwartałów od jej rozpoczęcia (oznacza to, że w kwartale 8 przychód z tej usługi powinien być mniej więcej dwukrotnie wyższy od kosztów wynagrodzeń partnerów i innych pracowników, którzy poświęcili jej czas w danym kwartale). Nie jest to w żadnym razie zwrot błyskawiczny ani zadziwiająco wysoki, ale daje komfortowe przekonanie, że usługa się przyjmuje i że klienci ją akceptują. Naturalnie pożądany jest szybszy wzrost przychodów.

Po określeniu zakresu usług zastanów się, w jaki sposób powiesz o nim klientom oraz potencjalnym klientom. Można to zrobić na kilka sposobów niewymagających znacznych nakładów: na przykład możesz wydrukować listę usług na wewnętrznej stronie okładki teczki firmowej lub innym widocznym miejscu, np. wewnątrz okładki bindowanych rachunków wysyłanych klientom; posłużyć się anonimowymi studiami przypadków, żeby wykazać praktyczne korzyści z każdej usługi; wykorzystać biuletyny lub inne media, tworząc załącznik do zleceń czy do list kontrolnych dotyczących informacji przedstawianych klientom na początku pracy każdego roku, możesz też poruszać temat nowej usługi w rozmowach z klientami kończąc każdą partię pracy itd. Są to niskokosztowe, ale bezpośrednie metody informowania o pełnym zakresie twoich usług. Dobra promocja nie musi być droga, musi jednak zawierać jasne komunikaty i koncentrować się na korzyściach, które możesz zapewnić.

Twoja lista usług może obejmować niektóre pozycje przedstawione poniżej (sprawdź, czy dostępne są wytyczne twojej organizacji zawodowej, w myśl których pewnych usług nie powinieneś świadczyć):

- **Prowadzenie ksiąg rachunkowych i sprawozdawczość** dla celów ustawowych lub zarządczych, przetwarzanie istotnych informacji zgodnie z prawem spółek lub podobnymi wymogami;
- **Badanie:** badanie ustawowe/zewnętrzne, audyt wewnętrzny oraz przegląd zarządzania;
- **Doradztwo biznesowe:** w tym opracowanie strategii zarządzania działalnością i zwiększania zysków dla klientów, doradztwo dotyczące fuzji poza wieloma innymi usługami opisanymi bardziej szczegółowo w Module 3 (wiele definicji ujmuje doradztwo biznesowe w najszerszym możliwym sensie, włączając w jego zakres wiele usług wymienionych poniżej);

- **Niewypłacalność i restrukturyzacja:** likwidacja, zarząd komisaryczny, bankructwo, restrukturyzacja, sprzedaż lub zamknięcie działalności;
- **Planowanie finansowe:** opracowanie planów inwestycyjnych i oszczędnościowych, przegląd wyników inwestycji, plany emerytalne, doradztwo w zakresie emerytur i innych świadczeń, wykorzystanie funduszy planów emerytalnych, doradztwo dotyczące kwestii emerytalnych i planowania emerytur, przygotowanie sprawozdań planów emerytalnych i pomoc w przygotowaniu aplikacji o finansowanie;
- **Kwestie podatkowe:** podatki dochodowe, grupa podatków związanych z działalnością gospodarczą (podatek od wartości dodanej [VAT] lub podobne podatki), podatki gruntowe, podatki spadkowe, podatki majątkowe, reprezentowanie klienta podczas audytu podatkowego, planowanie podatków i wybory struktur;
- **Inne usługi:** te nowo powstające usługi koncentrują się na coachingu biznesowym i mentoringu; planowaniu biznesu i zewnętrznym przewodniczeniu; usługach audytora śledczego lub biegłego w sprawach dotyczących strat finansowych; konsultingu dotyczącym zasobów ludzkich; opisach stanowisk pracy, strukturach wynagrodzeń, opracowaniu planów motywacyjnych, doradztwie dotyczącym zakończenia zatrudnienia; mediacjach i/lub arbitrażu; konsultingu technologicznym: wyborze (w szczególności) pakietów księgowych używanych przez klientów; wdrożeniu systemów IT w firmach klientów, wdrażaniu aplikacji handlu elektronicznego lub zasad w firmach klientów (i twojej własnej!).

Badanie SMP Quick Poll IFAC (2012) wykazało, że choć tradycyjne usługi księgowe, często zwane usługami „zgodności”, takie jak obsługa ksiąg rachunkowych, kompilacje, audyt i inne usługi związane z atestacją w dalszym ciągu stanowią główne źródło przychodów, to jednak największy ich wzrost będzie pochodził z usług doradztwa biznesowego oraz usług kompilacji. Należy jednak zauważyć, że w badaniu odnotowano znaczące różnice dla różnych regionów i krajów.

Zapewnienie firmie odpowiednich zasobów

Po określeniu rodzaju firmy, jaką chcesz mieć i jej zakresu usług, należy rozważyć wszystkie zasoby konieczne do profesjonalnego i efektywnego świadczenia tych usług:

- typ i liczbę pracowników;
- poziomy umiejętności pracowników;
- wymagane szkolenia i bieżący rozwój zawodowy;
- zasoby informacji, podręczniki, publikacje, subskrypcje;
- oprogramowanie;
- sieci wspierania umiejętności, które należy rozwinąć;
- wymagania dotyczące infrastruktury;
- oraz, co istotne, kapitał, który będzie potrzebny do osiągnięcia twoich celów.

Zasoby te należy włączyć do ogólnego budżetu firmy, warto zatem zdawać sobie sprawę z finansowych konsekwencji dodania każdej nowej usługi. Kluczową zasadą jest świadczenie głównych usług twojej firmy przy użyciu jej wewnętrznych zasobów. Pozwala to utrzymać kontrolę nad zarządzaniem klientami i ich zadowoleniem oraz zapewnia wysoką jakość pracy. Maksymalizuje także zwrot z inwestycji w infrastrukturę firmy i inne zasoby. Jeżeli klient oczekuje usługi, która wykracza poza główny obszar działania firmy, możesz skorzystać z usług specjalistycznego dostawcy spoza firmy podlegając mu usługi lub rekomendując go klientowi.

„Zadawaj pytania. Nakłaniaj do mówienia. Staraj się usłyszeć to, co zostaje powiedziane i to, co jest przemilczane. Naszymi najważniejszymi zasobami są dobra komunikacja z klientami i ich zaufanie. Wykonuj należycie swoje zadania, a wzrost przyjdzie sam.”

Hayes 2006

„Podejmuj inteligentne, jasne decyzje co do usług, które chcesz oferować precyzyjnie określonym klientom, a potem zadbaj o to, by było je łatwo kupić.”

Monks 2007

1.3 Konieczność planowania działalności

Biznesplan to istotny element sukcesu działalności gospodarczej. Zbyt wielu profesjonalistów uważa swoje firmy za coś innego niż działalność gospodarczą, na przykład za rozszerzenie ich zawodowego rozwoju lub powołania. Często też prowadzenie działalności gospodarczej staje się taką samą pracą jak zatrudnienie u kogoś – zamiast dawać partnerom swobodę sprawia, że trawią życie na pracy. Łatwo zauważyć, kiedy zaczynają zaniedbywać biznesowe aspekty swojej firmy. Wśród konsekwencji takiego działania można wymienić:

- problemy z osiągnięciem równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym;
- niską rentowność i/lub słabą płynność;
- słabą wydajność;
- brak zarządzania ryzykiem;
- brak koniecznej kontroli jakości;
- dużą rotację pracowników;
- utratę klientów;
- utratę zawodowej reputacji.

Rozsądny plan określi zagadnienia o kluczowym znaczeniu dla biznesu i wskaźniki, które pozwolą zweryfikować jego powodzenie. Wskaże on także sytuacje, w których firma zbacza z obranego kursu, co pozwoli ją z powrotem nakierować na właściwe tory.

Biznesplan oferuje także jeszcze jedną korzyść. Fakt, że jesteś dobrym księgowym nie oznacza automatycznie, że jesteś również dobry w prowadzeniu firmy audytorskiej. Wymaga to osobnych umiejętności i orientacji w dyscyplinach, które różnią się istotnie od umiejętności wymaganych do wykonywania samego zawodu.

Kiedy firma będzie już działać, większość swojego czasu będziesz poświęcał na świadczenie usług księgowych. Czasami lub nawet często będziesz pracował pod presją czasu. Najważniejszym wyzwaniem jest zatem osiągnięcie równowagi pomiędzy pracą zawodową a zarządczymi potrzebami twojej firmy. Biznesplan jest rodzajem mapy pokazującej, czy podążasz zgodnie z kursem.

Myśl strategicznie

Kluczowe elementy myślenia strategicznego obejmują zazwyczaj:

- opracowanie konkurencyjnej strategii;
- krótki opis misji, wizji i wartości, stanowiących podstawę istnienia firmy i jej szeroko pojętych celów (innymi słowy kultury firmy);
- zarys technicznych usług, które firma będzie świadczyć w celu osiągnięcia celów zapisanych w misji i wizji (jej produkty i rynki);
- zasoby ludzkie – ludzi i ich umiejętności, których firma potrzebuje;

- serię bardziej szczegółowych biznesplanów, opisujących jak każda poszczególna jednostka czy funkcja w firmie wpływa na jej ogólny plan strategiczny (działanie i efekty);
- budżety wspierające części składowe wymienione powyżej;
- politykę i procedury dotyczące działań pojedynczych osób dążących do wykonania budżetów i działania zgodnie z wartościami firmy (jej zarządzanie i kontrola).

Plan powinien zarysować ogólny kształt firmy i wskazywać, że firma ma zasoby potrzebne do osiągnięcia celów finansowych. Planowanie to proces ciągły, który zachodzi w wielu cyklach działań; odnosi się to do tworzenia samego planu strategicznego oraz budżetów, które opracowuje się później. Plan, który opracujesz dziś, będzie wymagał zmian i adaptacji do nowych okoliczności.

Należy pamiętać, że misja i wizja, które stanowią fundament planu strategicznego powinny być w miarę stabilne na przestrzeni lat. „Wartości” firmy to normy i filozofia dotyczące kultury i zachowań, które nadają ton działaniom firmy i jej pracowników. „Wizja” to dokument mówiący o aspiracjach dotyczących przyszłości firmy. „Misja” zarysowuje szeroko pojęty cel strategiczny firmy i wyraża się w krótkim dokumencie opisującym sposób, w jaki firma chce dążyć do osiągnięcia aspiracji opisanych w wizji.

Wiele tekstów opisuje te fundamentalne części składowe procesu planowania; osoby, które chcą zdobyć na ten temat wiedzę szerszą niż oferuje ten moduł, powinny się z nimi zapoznać. Weź pod uwagę Diagram Planowania Strategicznego przedstawiony w [Załączniku 1.6](#), wyjaśniający powiązania pomiędzy poziomami strategii i planem. Twój plan strategiczny opiera się na najważniejszych aspektach tego, kim jesteś i tego, co chcesz osiągnąć. Elementy te są wbudowane w misję, wizję i wartości firmy. Odnosi się to również do twoich osobistych celów, które możesz wyrazić na przykład w następujący sposób:

„Chcę mieć znaczącej wielkości firmę, która dominuje na swoim rynku dzięki reputacji podmiotu świadczącego proaktywne, praktyczne usługi księgowe” lub

„Chcę móc sobie pozwolić na emeryturę przed pięćdziesiątką”.

Jak widać, nie wszystkie cele osobiste odnoszą się do zagadnień związanych z księgowością jako taką.

1.3.1 Proces planowania strategicznego

Plan strategiczny opiera się na założeniu, że rzeczywiście chcesz prowadzić taką działalność w tej branży i że zakres twoich usług jest odpowiedni dla twojej bazy klientów. Powinien wykazywać, że firma jest w stanie zapewnić dochody potrzebne do utrzymania twojej rodziny, a tobie zapewnić odpowiadającą ci równowagę pomiędzy pracą a życiem prywatnym. Inaczej twój plan nie będzie możliwy do osiągnięcia. Kluczowe zasady, na których opiera się twój plan, nie powinny ulegać zasadniczym zmianom na przestrzeni dziesięciu lat.

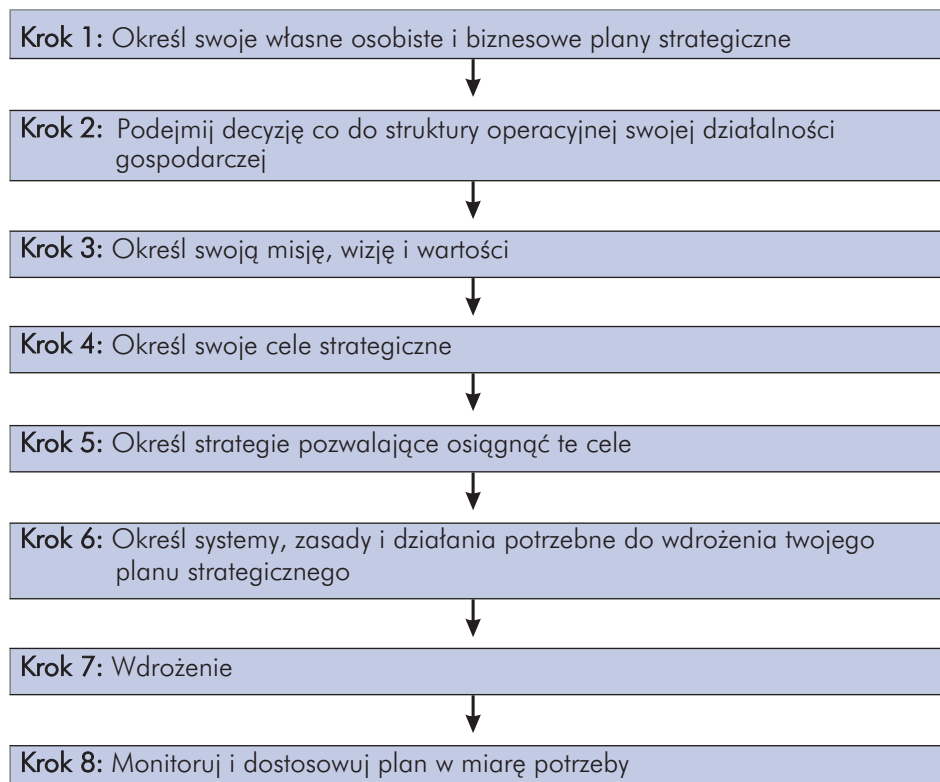
W tym okresie zaobserwujesz jednak wiele zmian natury handlowej i zawodowej. Twój plan strategiczny musi wobec tego uwzględniać bardziej krótkoterminowe plany działania dla każdej części twojej firmy. Niektóre plany (takie jak budżet) mogą dotyczyć perspektywy dwunastu miesięcy; inne (takie jak plany dotyczące zatrudnienia lub marketingu) rozciągają się na dwa do trzech lat. Każda jednostka organizacyjna firmy opracowuje zazwyczaj swój własny plan, który z kolei ukazuje, jak jednostka ta przyczynia się do opracowania ogólnego planu strategicznego.

Ilustracja 1.1 sugeruje proces sekwencyjny, ale niektóre działania mogą zachodzić jednocześnie. Decyzje podejmowane później mogą wymagać dostosowania wcześniej wykonanej pracy. Zmiany w działalności zawodowej lub handlowej mogą prowadzić do aktualizacji budżetów i niektórych planów niższego poziomu. Czasami zachodzi również potrzeba aktualizacji podstawowej strategii: na przykład możesz podjąć decyzję, że potrzebna jest nowa linia usług lub że spółka będzie lepszym sposobem na osiągnięcie niektórych celów przedstawionych w twojej misji niż samodzielna praktyka. Z tego powodu twój plan to „żywy dokument”, który ewoluuje w taki sposób, by wspierać twoje przyszłe decyzje. Sporządzenie planu w formie dokumentu nadaje element dyscypliny każdej twojej decyzji poprzez pytanie „Czy ta decyzja pozwoli nam przemieścić się w kierunku, w którym chcemy podążać?”

Podejdź do swojego planu w sposób ustrukturyzowany. Zbyt wielu przedsiębiorców prowadzących małe firmy nie ma jasnego planu. Prosta dyscyplina, której wymaga zapisanie celu, często ułatwia jego osiągnięcie. Pozwala to także na większą koncentrację twojej energii i działań.

1.3.2 Kroki tego procesu

Ilustracja 1.1 Osiem kroków opracowania biznesplanu strategicznego



Analizując poszczególne kroki procesu wymienione powyżej pracuj nad zdefiniowaniem i zapisaniem swojego planu strategicznego.

Zapewni on ramy, które pomogą ci ocenić przydatność nowych pomysłów i możliwości. Zadawaj pytanie „Czy ten pomysł lub możliwość dopełnia misję i cele firmy?” Dobry pomysł, który nie pasuje do misji i celów firmy, może dalej służyć jednemu lub kilku partnerom, ale już poza firmą. Na przykład do twojej firmy może przyjść klient szukający finansowania nowego produktu gotowego do produkcji komercyjnej. Może zwrócić się z prośbą o pomoc w znalezieniu finansowania w bankach lub wśród prywatnych inwestorów. Jeżeli postanowisz się bezpośrednio włączyć do tego przedsięwzięcia, zrób to poza firmą i postępuj na zwykłych zasadach handlowych, gdy przedsięwzięcie już ruszy. Taka dyscyplina ułatwia prowadzenie obu przedsięwzięć i ocenę ich wyników.

Krok 1: Określ swoje własne osobiste i biznesowe plany strategiczne

Czy chcesz przejść przez ten proces sam czy raczej zaangażujesz innych ludzi? Biegły rewident bez rodziny prowadzący samodzielnie firmę może oprzeć planowanie strategiczne na własnych preferencjach, przekonaniach i pragnieniach. Prowadzący samodzielną praktykę rewident funkcjonujący w związku i będący rodzicem częściej definiuje osobiste cele wraz ze swoją partnerką/partnerem.

Tam, gdzie występuje większa liczba partnerów o różnych poglądach na temat istotnych wyzwań stojących przed firmą, proces planowania musi definiować jeden kierunek, który godzi i koordynuje te postawy.

Jeżeli firma ma drugie lub trzecie biuro, każde z nich może mieć swojego własnego partnera i potencjalnie również własną kulturę, w którym to przypadku proces staje się bardziej złożony.

Ogólnie mówiąc niewielka grupa ludzi uczestnicząca w fazie budowania nowej firmy z dużym prawdopodobieństwem będzie miała podobne poglądy i pozycje wyjściowe; porozumienie co do kierunku firmy powinno przyjść stosunkowo łatwo. W tej sytuacji dobre rezultaty daje podejście samodzielne zgodne z przyjętą strukturą. W sytuacji, gdy liczba partnerów jest większa, kiedy różnią się oni wiekiem, a w grę wchodzi kilka biur w różnych miejscach, wartościowe może się okazać skorzystanie z usług dysponującej właściwymi umiejętnościami osoby ułatwiającej ten proces lub konsultanta. Konsultant może doradzać partnerom w procesie planowania i zapewnić ogólne wsparcie dla planu powstałego w wyniku tego procesu, który to plan dzięki temu będzie możliwy do zaakceptowania przez wszystkie zainteresowane osoby.

Ćwiczenie dotyczące planowania: Jesteś gotów?

Zapisz odpowiedzi na pytania poniżej.

- Czego chcesz?
- Jakie są twoje osobiste cele?
- Co chcesz osiągnąć za 10 i 20 lat?
- Co chcesz osiągnąć w życiu osobistym i zawodowym?

Lista kontrolna w [Załączniku 1.1](#) pomoże ci dokonać oceny twojej osobowości i celów. [Studium przypadku 1.1](#) ilustruje ten proces – patrz [Załącznik 1.5](#).

Odpowiedzi są istotne dla ostatecznego kształtu planu strategicznego. On z kolei kształtuje twoje podejście do życia zawodowego. Na przykład jeśli uważasz, że należysz do budowniczych biznesu i chcesz działać na dużą skalę, czy będziesz zadowolony mając firmę, w której funkcjonujesz ty jako właściciel plus sekretarka/recepcjonistka? Twój plan powinien być w dużym stopniu skoncentrowany na rozwoju, uwzględnić ewentualne fuzje, zakupy usług, geograficzną lokalizację klientów i krzyżową sprzedaż usług w obrębie bazy klientów.

Możesz zainwestować pracę i przychody w finansowanie działań poza środowiskiem pracy. Twoja firma powinna się koncentrować na szkoleniu, delegowaniu i sposobach działania w czasie, kiedy ty zajmujesz się tamtymi sprawami.

Wykorzystaj to ćwiczenie do podsumowania tego, co chcesz osiągnąć w życiu. Twoje cele można zaliczyć do kategorii wymienionych poniżej.

- **Cele osobiste:** Partner na całe życie, dzieci, silnie żyta grupa przyjaciół itd.
- **Cele zawodowe:** Jak istotna jest praca w twoim życiu? Jakich wyborów dotyczących kariery zawodowej już dokonałeś, jakich nowych wyborów możesz dokonać i w jakich kierunkach pójść? Jak możesz utrzymać i/lub podnieść swoje kwalifikacje? Jakiego doświadczenia potrzebujesz?

Ważne jest, byś znał i rozumiał swoje osobiste cele. Jeżeli firma powstrzyma cię przed ich osiąganiem, będziesz z czasem odczuwał brak satysfakcji z pracy. Być może coraz mniej chętnie będziesz inwestował czas i wysiłek w pracę. Możesz czuć większy stres i mieć mniejsze poczucie, że radzisz sobie w pracy. Twoje cele związane z pracą i życiem osobistym muszą się uzupełniać.

Celem tego ćwiczenia jest pokazanie, jak firma będzie wspierać twoje osobiste, zawodowe i finansowe cele. Uzyskaj pewność, że w miarę pojawiania się planu w dalszej części tego modułu (i podczas twojej dalszej kariery zawodowej) plan ten przyczynia się do osiągania twoich celów. Na przykład jeżeli w jakimś aspekcie twoich umiejętności zawodowych masz istotne braki, możesz poszukać odpowiednich szkoleń. Mogą one mieć kształt formalnych studiów albo też polegać na zdobywaniu umiejętności i doświadczenia w trakcie pracy na obecnym stanowisku. Może musisz poszukać współpracownika dysponującego odpowiednimi umiejętnościami i pozyskać go jako partnera lub pracownika. W większości przypadków braki w umiejętnościach zawodowych można zrekomensować na jeden lub więcej sposobów.

Jeżeli w kwestii swoich umiejętności i zdolności czujesz się pewnie, pracuj dalej nad planami rozwoju i wzrostu. Jeżeli jednak odkryłeś jakąś istotną słabość w tym obszarze, kolejnym krokiem jest zdefiniowanie jasnego planu jej usunięcia. Wtedy, za 6, 12 albo 18 miesięcy dojdiesz do wniosku, że nadszedł czas na kolejny krok.

Krok 2: Podejmij decyzję co do struktury operacyjnej biznesu

Jeżeli planujesz spółkę, to niezależnie od jej formy prawnej musisz określić, czy potencjalni partnerzy pasują do ciebie pod względem zawodowym i etycznym.

Spółki porównuje się często do małżeństw. W obu przypadkach chodzi o coś więcej niż „ja”. Oba też służy efektywna komunikacja. W obu współdzielimy zasoby, w obu jeden z partnerów zgadza się czasami na rezygnację z czegoś w imię celów drugiego partnera, w obu musi zachodzić wymiana. Oba należy widzieć jako zobowiązania długoterminowe. W obu przypadkach rozwiązanie relacji wymaga zachodu, jest czasochłonne i często kosztowne (często również wiąże się ze złymi emocjami).

Ponieważ rozwiązanie spółki może być trudne i nieprzyjemne, obie strony powinny od początku mieć przekonanie, że jej utworzenie to właściwy krok. Jeżeli masz poczucie, że w rozmowie z potencjalnymi partnerami nie możesz podnieść jakiejś kwestii, czy będzie ci to łatwiej zrobić, kiedy klamka już zapadnie? Jeżeli nie zgadzasz się z partnerem w kwestii, która ma znaczenie dla całej działalności firmy (na przykład co do zakresu świadczonych usług, zawodowych standardów lub podejścia do zatrzymania zysku w firmie), w dłuższej perspektywie pojawią się tarcia.

Wybierając partnerów daj sobie czas. Kiedy już postanowisz pracować z grupą partnerów, pracuj ciężko i komunikuj się z nimi często i otwarcie. Zawsze opieraj swoje decyzje i działania na jednym kryterium. Jest nim dobro firmy i jej klientów.

Krok 3: Określ swoją misję, wizję i wartości

Wiele podręczników w tym miejscu zaczyna omawiać proces planowania strategicznego. Warto jednak pamiętać, że strategiczny plan firmy musi się opierać na podstawach określonych w krokach 1 i 2.

Ta część jest szczególnie istotna dla osób, które chcą założyć nową firmę, same albo z partnerami. Nie ma lepszego momentu na określenie typu firmy czy ewentualnej jego zmianie niż sam początek.

Firmy zaczynają od wizji: krótkiego dokumentu dotyczącego ogólnych korzyści, jakich chcą dostarczać klientom i innym interesariuszom współpracującym z firmą. Dokument określający wizję odnosi się do wpływu firmy na rynek, nie na świadczone przez nią usługi lub jej potencjalne rynki.

Po określeniu ogólnej wizji można ją przekształcić na bardziej konkretny zarys drogi, wybranej przez firmę, która chce mieć znaczenie na rynku. Dokument przedstawiający misję należy opracować jako następną.

Jeżeli jednak kupujesz udziały w firmie (a nie zakładasz własną), powinieneś w procesie due diligence przeanalizować misję, wizję i wartości tej firmy i upewnić się, że jej partnerzy działają zgodnie z zasadami tam przyjętymi.

„Misja organizacji to cel lub przyczyna, dla których istnieje. Mówi o tym, co firma zapewnia społeczeństwu. Dobrze opracowany dokument określający misję definiuje fundamentalny, wyjątkowy cel, który daną firmę odróżnia od pozostałych podmiotów tego typu i określa zakres działań firmy w kwestii oferowanych produktów (oraz usług) i rynków, na których działa.”

Wheelen & Hunger 2000

Dokument definiujący misję twojej firmy może zawierać odniesienia do:

- korzyści, których dostarczasz klientom;
- krótkiej listy usług, które oferuje twoja firma;

- krótkiego opisu klientów, stanowiących twoją grupę docelową;
- krótkiego opisu twojego najważniejszego rynku. Może on być ograniczony w sensie fizycznym, do jednej dzielnicy, miasta lub regionu, może też być rynkiem pionowym, na którym zwracasz się do konkretnego rodzaju klientów.

Dokument definiujący misję powinien być krótki i na tyle prosty, by łatwo było go pamiętać twoim pracownikom i tobie samemu.

Po opisaniu misji i wizji firma może się skupić na określeniu najważniejszych postaw i zachowań, które jej zdaniem są konieczne do osiągnięcia zdefiniowanych przez nią standardów. Jest to funkcja dokumentu opisującego wartości. Wartości to więcej niż czynniki techniczne (takie jak „niezależność”, „uczciwość” czy „profesjonalizm”), których należy się spodziewać po firmie audytorskiej. Opisują leżące u ich podstaw przekonania i postawy, którymi właściciele i pracownicy firmy posługują się w swoim podejściu do rozwiązywania kwestii, które mogą się pojawić w przyszłości.

Jeżeli ludzie pracujący w firmie mają podobne podejście (lub wartości), rozwiązywanie konfliktów lub dylematów etycznych staje się nie tylko łatwiejsze, ale i bardziej przewidywalne. Typowe słowa, które mogą się pojawić w dokumencie opisującym wartości publicznej firmy audytorskiej to na przykład:

- szacunek
- uprzejmość
- równość
- reagowanie na potrzeby innych i gotowość do współpracy
- koncentracja na kliencie
- innowacja.

Krok 4: Określ swoje cele strategiczne

Jasno określ kilka bardziej dalekosiężnych celów wynikających z twojej misji. Cele te służą ocenie twojego sukcesu w wypełnianiu misji – są to ogólnie mówiąc cele wewnętrzne, nie powinny wobec tego być ujawniane poza firmą.

„Cele to końcowe wyniki planowanych działań. Określają, co należy osiągnąć w jakim czasie, powinny być w możliwie największym stopniu możliwe do określenia ilościowego. Osiągnięcie celów korporacji powinno oznaczać wypełnienie jej misji.”

Wheelen & Hunger 2000

W kontekście firmy audytorskiej cele te mogą przedstawiać się następująco:

- osiągnięcie wewnętrznie generowanego wzrostu z honorariów za usługi w wysokości (XX)% rocznie przez pierwszych pięć lat istnienia firmy;
- zwiększenie dochodów netto na jednego partnera o (XXX) \$ rocznie;
- reinwestowanie (XX)% rocznych zysków w dokapitalizowanie firmy (na przykład sprzęt pozwalający zwiększyć produktywność, rozwój systemu lub poważne projekty dotyczące rozwoju zasobów ludzkich).

Nie wszystkie spośród twoich celów powinny mieć charakter finansowy. Rentowność i rozwój działalności gospodarczej wynikają z faktu, że świadczy się w jej ramach usługi, na które jest popyt, przy dobrym stosunku wartości do ceny z perspektywy klienta. „Zrównoważona karta wyników” ocenia biznes nie tylko na podstawie jego wyników finansowych, ale także według innych wskaźników, na przykład satysfakcji klienta, rozwoju podstaw umiejętności zespołu, wydatków na rozwój nowych produktów lub usług.

Twoje cele najprawdopodobniej powinny uwzględniać:

- szkolenia i rozwój twoich ludzi;
- reputację twojej firmy na jej najważniejszym rynku;
- jakość i istotność twoich usług;
- satysfakcję klienta.

Być może zajdzie potrzeba opracowania narzędzi lub wskaźników pozwalających śledzić trendy w wynikach firmy w każdym aspekcie wymienionym powyżej. Możesz się skoncentrować na kluczowych klientach lub przeprowadzać regularne badania satysfakcji wśród swoich pracowników.

Krok 5: Opracuj strategię osiągnięcia tych celów

Kolejny krok po wyznaczeniu konkretnych, mierzalnych celów to znalezienie sposobów ich osiągnięcia. Zapoznaj się z listą kontrolną w [Załączniku 1.2](#).

Koncentrujemy się tu na sposobie, w jaki każda usługa, taka jak prowadzenie ksiąg rachunkowych, doradztwo podatkowe, badanie sprawozdań finansowych, planowanie finansowe oraz doradztwo dotyczące rozwoju biznesu będzie przynosiła zyski, osiągała swój udział w wyznaczonym wzroście zysków i przyczyniała się do osiągnięcia celów strategicznych.

Na tym etapie praca rozwija się wykładniczo. Dzięki tym działaniom możesz przekazywać osobom o kluczowym znaczeniu – takim jak obecni lub potencjalni pracownicy czy osoby odpowiedzialne za zewnętrzne finansowanie – informacje dotyczące ogólnego kierunku, w jakim podąża firma. Możesz także zacząć myśleć o pozyskiwaniu zasobów potrzebnych do realizacji planu strategicznego w miarę jego powstawania. Przy tej okazji można też kontrolować zbyt wybujałe ambicje dzięki zdrowej dawce (finansowego) realizmu.

Celem szczegółowego planu operacyjnego jest zapewnienie każdej osobie w każdym dziale firmy wskazówek i przekonania, że rzeczywiście przyczynia się do osiągnięcia ogólnego celu.

Krok 6: Określ systemy, zasady i działania potrzebne do wdrożenia twojego planu strategicznego

„Polityka to szeroko pojęte wytyczne dotyczące podejmowania decyzji w sposób, który łączy formułowanie strategii z jej wdrożeniem. Firmy używają polityki, aby upewnić się, że ich pracownicy w całej organizacji podejmują decyzje i działania, które wspierają misję, cele i strategię korporacji.”

Wheelen & Hunger 2000

Polityka to zbiór zaleceń, które z jednej strony umożliwiają pracownikom działanie, a z drugiej te działania ograniczają. Rozważmy na przykład pewną grupę zasad polityki finansowej, które mogą być stosowane do firmy dopiero rozpoczynającej swoją działalność:

- Korzystanie z różnorodnych rozwiązań takich jak zakupy, leasing, zakupy na raty czy wypożyczanie sprzętu przy zaopatrywaniu firmy w sprzęt trwały. Celem tych działań jest utrzymanie zadłużenia na poziomie 50% przy nabywaniu środków trwałych.
- Wypłacanie miesięcznego wynagrodzenia w wysokości (XXXX) \$ właścicielowi/partnerom w ciągu pierwszych 12 miesięcy, potem użycie pozostałych zysków w celu sfinansowania rosnącej liczby produktów w toku oraz dłużników. Wymogi dotyczące stanu środków pieniężnych mają być spełnione dzięki finansowaniu z banków.
- Wzrost generujemy wewnętrznie dzięki organicznemu rozwojowi skupionemu na pozyskiwaniu nowych klientów i własnemu wysiłkowi firmy oraz polecaniu firmy przez jej obecnych klientów.

Gdyby firma przyjęła wszystkie trzy przykładowe zasady wyszczególnione powyżej, nie rozważyłaby nawet zakupienia pakietu honorariów ani też nie mogłaby sobie na niego pozwolić, gdyby zaistniała taka możliwość. Gdyby firma przestrzegała innych procedur (na przykład gdyby punkt trzeci odnosił się do szybkiego wzrostu liczby klientów i poziomu przychodów), w grę wchodziłaby niewątpliwie fuzja z inną firmą jako alternatywa dla samodzielnie generowanego wzrostu.

Krok 7: Wdrożenie

Kolejnym krokiem jest zastanowienie się nad wdrożeniem procedur i polityki. Na tym etapie także obserwuje się gwałtowny wzrost liczby list i notatek. Wheelen and Hunger (2000) wyszczególniają trzy aspekty:

- programy: wymagane działania i kroki;
- budżet: finansowe podsumowanie kosztów i – przy dobrych wiatrach – również przychodów, związanych z każdym programem;
- procedury: konkretne działania, które należy ukończyć.

Krok 8: Monitoruj i dostosowuj plan w miarę potrzeby

Krytycznym elementem w procesie planowania jest zdefiniowanie kluczowych wskaźników efektywności (Key performance indicators – KPI) podsumowujących działania podjęte w firmie i pozwalających dokonać pomiaru wyników tych działań. Niektóre z tych wskaźników mogą odnosić się do rzeczywistych wyników porównanych do budżetu, inne mogą stanowić twoje własne standardy, takie jak na przykład: „Chcemy, żeby firma zawsze miała bufor gotówkowy w wysokości 10.000 \$ na rachunku rozliczeniowym.” Inne wskaźniki KPI mogą pochodzić ze źródeł zewnętrznych, takich jak finansowe standardy referencyjne proponowane przez specjalistyczne grupy badawcze, lub z sieci wsparcia firmy. W dalszej części tego modułu przedstawiono listę ważnych wskaźników KPI, których firma może użyć w celu kontrolowania i pomiaru swoich wyników.

Jeżeli rzeczywiste wyniki nie są zgodne z budżetem lub standardem referencyjnym, należy wrócić do procesu planowania i zidentyfikować przyczynę problemu. Po uwzględnieniu przyczyn należy odpowiednio zmodyfikować plan.

Dokąd teraz?

Podejście opisane powyżej pozwala osiągnąć dwie rzeczy:

- Po pierwsze, będziesz bardziej zaangażowany w kwestię swojego planu, jeśli sporządzisz go na piśmie. Samo istnienie tego rodzaju dokumentu często pozwala osiągnąć większą liczbę celów niż miałyby to miejsce przy braku takiego planu.
- Po drugie, przemyślenie pewnych potencjalnych problemów i zaplanowanie pewnych scenariuszy pozwala tych problemów uniknąć. Jedną z korzyści wymienionych w sekcji dotyczącej zarządzania ryzykiem (omówionej dokładniej w [Module 7](#)) jest to, że wiedza o potencjalnym problemie często pomaga go całkowicie ominąć.

We wcześniejszej części tego modułu podkreślano, że proces planowania często wymaga ponownego rozważenia wcześniej podjętych decyzji w kontekście nowych informacji. Powinieneś przechodzić przez ten proces i podejmować ponownie serie kroków, które pozwolą ci dostosowywać plan i aktualizować go w miarę rozwoju sytuacji.

To jednak *nie* oznacza, że nigdy nie wykonasz żadnych zadań związanych z pracą dla klientów! Oznacza za to, że w ciągu sześciu do dwunastu miesięcy będziesz musiał przyrzeć się planowi jeszcze raz, zaktualizować go i przeanalizować nowy punkt wyjścia. Mamy nadzieję, że ten nowy punkt będzie o sześć miesięcy bliższy twoim celom! Mamy też nadzieję, że nie będzie konieczności ponownego przemyślenia wszystkich twoich osobistych ambicji i celów, ani też ponownego pisania misji lub zasad polityki firmy. Zamiast tego poświęcisz czas na udoskonalanie systemów i dostosowywanie budżetów, które będą wpływały na twoje działania w ciągu następnego sześciu do dwunastu miesięcy. Przez cały ten czas będziesz wiedział, że każde działanie przybliży cię do osiągnięcia celów i misji. To właśnie oznacza pojęcie „żywego dokumentu” w odniesieniu do planu strategicznego lub biznesplanu.

1.4 Planowanie efektywnych relacji z klientami i pracownikami

Firmy oferują produkty przeważnie niematerialne, a robią to poprzez zarządzanie umiejętnościami i czasem oraz informowanie klientów o wynikach i korzyściach. Efektywna praca z innymi ludźmi jest rzeczą jasną kluczową umiejętnością w firmie audytorskiej. W tej sekcji omawiamy czynniki, które w połączeniu pozwalają na budowanie wysokiej jakości relacji z osobami napotkanymi w życiu zawodowym.

1.4.1 Wyzwania różnorodności międzypokoleniowej

Specjaliści zajmujący się naukami społecznymi zauważają, że różne grupy ludzi mają znacząco różne aspiracje i motywacje. Z tego powodu efektywna komunikacja wymaga nauczenia się, jak opracować konkretny przekaz w taki sposób, aby uwzględniał kluczowe czynniki motywujące różne grupy wiekowe. Istotne jest, by osoby prowadzące firmy zdawały sobie sprawę z tych różnic: twoi klienci i twój personel pochodzą z kilku różnych pokoleń. Postępowanie się jednym stylem komunikacji lub zarządzania nie pozwoli na satysfakcjonującą współpracę z pracownikami ani nie zagwarantuje efektywnej komunikacji ze wszystkimi klientami. O różnorodności pokoleniowej wśród pracowników więcej mówi [Moduł 4](#).

Czym się różni myślenie twoich pracowników od twojego własnego?

Każdego z nas ukształtowało wychowanie i czasy, w których żyjemy. Należy wziąć pod uwagę okoliczności historyczne, które wpływały na światopogląd ludzi w różnych okresach historii: niebezpieczeństwo i niedostatek, związane z czasami wojny, pewność i beztraska towarzyszące długim okresom dobrej koniunktury gospodarczej czy też niepewność, która panowała w wielu krajach w czasie kryzysu, na przykład w latach 2008-2009. Ludzie, którzy mają takie doświadczenia, mają także określony światopogląd, na który wpływają potrzeby i możliwości ich czasów; światopogląd taki jest często bardzo trwały i leży u podłoża wielu codziennych decyzji i działań.

„Najważniejsze powody, dla których przychodzą do firmy to możliwości rozwoju zawodowego, płatny urlop i wynagrodzenie – w tym dokładnie porządku... Niejednorodne pokolenie.”

Dennis 2006

„Firma ma niski wskaźnik migracji klientów w porównaniu z największymi 60 firmami księgowymi w Wielkiej Brytanii, na poziomie 10%.”

Perry 2008

„Nowo zatrudnieni pracownicy zazwyczaj pracują krócej niż dwa lata, a małe firmy tracą ok. 10% zatrudnionych rocznie... Inne firmy rekrutacyjne przyjmują to do wiadomości i nawet nie próbują rekrutować księgowych do małych firm audytorskich.”

Tarasco & Damato 2006

Rotacja pracowników to istotny problem dla firm audytorskich, ten temat oraz rozumienie światopoglądu pracowników omówiono w [Module 4](#).

Najważniejsze wartości

Podejście „dobrej praktyki” obraca się wokół korzystania z umiejętności oferowanych przez pracowników w firmie i promowanie relacji w pracy opartych na wzajemnym szacunku.

Niektóre czynniki motywujące są ważne dla wszystkich pracowników i partnerów, niezależnie od pokolenia, z którego się wywodzą – takie jak prawość i konsekwencja ich liderów, uznanie i pochwała dobrze wykonanej pracy, rozwijanie umiejętności i różnorodność zadań. Jeżeli liderzy firmy przestrzegają tych kluczowych wartości, inni partnerzy, pracownicy, klienci i dostawcy będą darzyli rzeczywistym szacunkiem osoby, które nimi kierują.

Warto na przykład rozważyć odpowiedzi na pytania poniżej w odniesieniu do uczciwości strategii rekrutacji, utrzymania i motywowania pracowników.

- Jaka jest wartość rozmów oceniających wyniki lub omawiających plany zawodowe, jeżeli właściciel firmy nie zauważa ani nie podnosi kluczowo istotnego negatywnego czynnika w wynikach i działaniach pracownika? Otwarta komunikacja ma podstawowe znaczenie, nawet jeżeli dla którejś ze stron bywa czasami niewygodna. Oczywiście jest, że negatywne komentarze należy wygłaszać w sposób przemyślany, żeby nie naruszyć relacji pomiędzy pracodawcą/szefem a pracownikiem.
- Czy stosujesz najważniejsze wartości w sposób konsekwentny? Jeżeli ludzie nie są traktowani sprawiedliwie, nie można oczekiwać, że będą z szacunkiem słuchali, jak się o tych wartościach mówi w firmie.

- Czy etycznym zachowaniem jest opisywanie potencjalnemu pracownikowi stanowiska pracy lub roli w firmie w sposób niepełny? W wyniku takiego działania nowy pracownik stwierdzi, że stanowisko jest mniej interesujące niż mu przekazywano i będzie słusznie rozczarowany, a zaufanie pomiędzy pracodawcą a pracownikiem zostanie naderwane. Może to spowodować rezygnację pracownika i konieczność ponownej rekrutacji, co wiąże się ze znacznymi kosztami dla firmy, zarówno w kwestii pieniędzy, jak i czasu. Koszty poniesie również sam pracownik, na przykład dlatego, że w jego CV znajdzie się bardzo krótki okres zatrudnienia czy dlatego, że będzie odtąd cyniczny wobec wszystkich pracodawców.

Kilka istotnych wartości, opartych przede wszystkim na szacunku, powinno być podstawą wszelkich działań wobec ludzi współpracujących z twoją firmą. Mając taki fundament możesz korzystać z różnych sposobów motywowania pracowników i komunikowania się z nimi niezależnie od pokolenia, z którego pochodzą. Możesz dzięki temu efektywnie wykorzystywać talenty i zaangażowanie wszystkich osób pracujących w twojej firmie i oferować klientom wysokiej jakości usługi.

1.4.2 Percepcja klientów

Zmiany społeczne i technologiczne powodują zmiany w postawach klientów, *ale także te zmiany odzwierciedlają*. Z pewnością zauważyłeś ich oddziaływanie na wiele aspektów funkcjonowania twojej firmy. **Moduł 5** omawia wpływ technologii na każdy aspekt księgowości w dzisiejszych realiach.

Klienci oczekują błyskawicznego tempa świadczenia usług i szybkiego przepływu zadań. Wprowadzenie faksu spowodowało wielką zmianę w tempie pracy w branży. Dostarczanie dokumentów, szczególnie tych wysyłanych za granicę, nie zajmuje już całych dni lub wręcz tygodni. Sam ten czynnik spowodował zmianę myślenia w kwestii procesu komunikacji: pojawiło się oczekiwanie, by sprawy załatwiać *natychmiast*.

- Bardzo szybkie rozpowszechnienie się poczty elektronicznej, w szczególności w połączeniu z formatami pdf i zip, pozwalającymi trwale zapisywać i kompresować pliki, wzmocniło ten trend. Obecnie nawet pokaźnej wielkości pliki mogą być dostarczone praktycznie w każde miejsce na świecie w ciągu kilku sekund. Laptopy, bezprzewodowy Internet i telefony komórkowe pozwalają na bezpośredni kontakt z ludźmi w każdym miejscu, w biurze i w innych miejscach, w godzinach pracy i poza nimi. Gwałtowny postęp w dostępie do technologii generuje oczekiwania klientów – chcą, by każdy problem można było przekazać „właściwej osobie” („mojemu” księgowemu, „mojemu” rewidentowi czy „mojemu” coachowi w biznesie) w ciągu kilku godzin, jeśli nie minut. Dzięki technologiom można zarówno poszukiwać odpowiedzi, jak i ich udzielać. Można rozwiązywać problemy. Od doradców oczekuje się, by byli dostępni wtedy, kiedy są potrzebni.
- Ludzie mniej cierpliwie czekają na odpowiedzi na swoje pytania. Dzięki rozwojowi branży komputerowej i oprogramowania powstało oczekiwanie, by informacje były udzielane „na kliknięcie”. Lekceważona wydaje się konieczność wprowadzenia danych czy ich przejrzania pod względem przydatności czy precyzji.

Czynniki te powodują, że klienci oczekują szybkiego wykonywania zadań po niższych kosztach. Co więcej, mniej chętnie wybaczą błędy czy pomyłki w obliczeniach. Spodziewają się szybkiego tempa pracy, wyników wolnych od błędów i możliwie najniższych kosztów.

Z tego powodu firmy muszą być na bieżąco w kwestii odpowiednich technologii, ucząc się ich właściwości i ograniczeń. Potrzebują też dobrze wyszkolonych pracowników, którzy potrafią posługiwać się stosownymi programami i rozumieją, w jakich obszarach mogą powstać ewentualne błędy. Muszą zapewniać swoim klientom szybkie i dokładne informacje oraz usługi. Jednocześnie firmy muszą edukować klientów, by ci rozumieli, że klientów jest dużo, że wszyscy oni są ważni i że wszyscy oczekują, że będą traktowani priorytetowo. Tak jak wiele aspektów naszej pracy, to również wymaga nieustannego poszukiwania równowagi.

1.4.3 Dewaluacja informacji w Internecie

Coraz więcej instytucji, w tym również organizacji rządowych i ich departamentów, umieszcza znaczące ilości „surowych” informacji na swoich stronach internetowych. Wiele z tych informacji jest dostępnych za darmo, w szczególności jeżeli uważa się, że ich udostępnienie służy społeczności. Do użytkowników należy zadanie znajdowania wysokiej jakości informacji na cieszących się dobrą opinią, wiarygodnych stronach.

Łatwy dostęp oznacza, że niektórzy klienci szukają informacji sami i sami też diagnozują problemy w swoich firmach, szukając rozwiązań kwestii podatkowych i innych. Wiąże się to z ryzykiem, że klienci niewłaściwie zdiagnozują główny problem lub podejmą działania na podstawie niekompletnych informacji, a kierunek tych działań będzie niepożądanym.

Za porady księgowi naliczają honoraria: ich rady są oparte na informacjach (które niektórzy klienci mogą znaleźć w Internecie za darmo) *ale także* na wiedzy o konkretnej sytuacji klienta. Księgowi muszą zatem koncentrować się na dostarczaniu klientom wartości dodanej (zapewnianiu korzyści zamiast samych informacji) oraz ciągle uświadamiać klientom oszczędności, bezpieczeństwo i pewność, które dają ich usługi.

1.4.4 Wyzwania związane z większą mobilnością klientów

Łatwy dostęp do informacji w połączeniu z oczekiwaniami dotyczącymi szybkich reakcji oznacza, że mamy do czynienia z lepiej wyedukowanymi klientami (czy też w każdym razie z klientami, którzy tak właśnie sądzą). Tacy klienci nie tolerują błędów ani niskiej jakości usług ze strony swoich księgowych. Większe jest zatem prawdopodobieństwo reklamacji lub nawet zarzutów niekompetencji albo nienależytej staranności.

Z całą pewnością klienci są w mniejszym stopniu gotowi okazywać lojalność firmie audytorskiej, jeżeli nie są zadowoleni z jakiegoś aspektu jej pracy. Utrzymanie klientów w dłuższej perspektywie wymaga obecnie większej uwagi niż kiedykolwiek wcześniej.

1.5 Opracowanie planów dla różnych funkcji twojej firmy

Ta sekcja omawia bardziej dokładnie, jak przygotować szczegółowe plany dla następujących funkcji:

- świadczenie usług;
- zarządzanie ryzykiem i plan ograniczania ryzyka;
- personel;
- plan marketingu i sprzedaży;
- technologia;
- administracja;
- finanse lub budżet w celu uwzględnienia implikacji finansowych i zasobów, pozwalających urzeczywistnić plany.

1.5.1 Plan świadczenia usług

Ten plan musi jasno określać zakres usług świadczonych przez twoją firmę. Istotne jest także, by opisywał, jak firma podchodzi do usług, których nie oferuje: czy jej klientom poleca się inną organizację czy też mówi po prostu, że muszą sami znaleźć dostawców takich usług.

Plan świadczenia usług powinien określać wymagany zakres zawodowego rozwoju i sposób, w jaki ten rozwój ma być osiągnięty: wewnątrz firmy czy dzięki kursom zewnętrznym.

Powinien także opisywać podejście firmy do jej systemów i procedur. Dobrze udokumentowane i aktualne systemy i procedury mają podstawowe znaczenie dla efektywnego świadczenia usług. Systemy i procedury określają także minimalne (a najlepiej zgodne z najlepszą praktyką) kroki, które należy podjąć, by zapewnić dobrej jakości, kompetentną usługę. Jasne, dobrze udokumentowane systemy pomagają określić ilość czasu i pracy wymagane do wykonania zadań, minimalizują ryzyko zawodowe związane z nieporozumieniami i pozwalają partnerom wpływać na profesjonalną pracę w firmie bez konieczności wykonywania jej samodzielnie lub sprawdzania każdego działania podejmowanego przez pracowników.

Każda firma powinna mieć „mistrza”, którego zadaniem jest aktualizowanie i rozbudowywanie dokumentów i procedur używanych w firmie. Osoba ta musi mieć władzę, wynikającą między innymi z jej funkcji jako partnera, pozwalającą jej aktualizować i zmieniać dokumenty oraz zapewniać ich używanie przez partnerów i pracowników. Może to wymagać również pewnego udziału technologii: na przykład, dokumenty wzorcowe powinny być przechowywane w chronionym folderze w systemie komputerowym tak, by można je było znajdować i odczytywać, ale nie zmieniać (Patrz [Moduł 5](#)).

Od czasu do czasu pojawia się konieczność zmiany istotnego procesu przepływu zadań: nowy standard rachunkowości może wymagać wyraźnego przekształcenia obecnego procesu. Czasami konieczność zdefiniowania nowego procesu może wynikać z wdrożenia nowego oprogramowania. Zawsze, gdy konieczne są takie zmiany, należy skorzystać

z możliwości całkowitego przekształcenia danego procesu. Dzięki temu pozostanie on prosty i jasny bez uszczerbku dla jakości pracy. Oczywiście jest, że po dokonaniu zmiany w danym procesie należy powiadomić o niej cały personel we właściwy sposób (na przykład poprzez szkolenie lub komunikat wyjaśniający).

Należy także pamiętać, że plan świadczenia usług może mieć wpływ na całą strukturę organizacyjną. Czasami dział lub zespół w firmie może stać się tak znaczący lub duży, że ma to wpływ na całą strukturę organizacji. W takich przypadkach zachodzi konieczność aktualizacji planu świadczenia usług i wprowadzenia ewentualnych zmian odzwierciedlających ten fakt.

1.5.2 Zarządzanie ryzykiem i plan ograniczania ryzyka

Informacje na temat opracowania planu zarządzania ryzykiem można znaleźć w [sekcji 1.6](#) „Wbudowanie właściwego podejścia do zarządzania ryzykiem w światopogląd twojej firmy”. [Moduł 7](#) zawiera dokładne wskazówki dotyczące strategii zarządzania ryzykiem w firmie ([sekcja 7.3](#)) i planowania kontynuacji działalności ([sekcja 5.12 i 7.6](#)).

1.5.3 Plan dotyczący zasobów ludzkich

Plan dotyczący zasobów ludzkich powinien być ściśle powiązany z planem świadczenia usług – usługi oferowane przez firmę świadczą przecież jej ludzie. Wobec tego plan dotyczący personelu powinien przewidywać prawdopodobną liczbę ludzi i ich umiejętności, potrzebnych w firmie w okresie około osiemnastu miesięcy. Jeżeli perspektywa ta wykracza poza osiemnaście miesięcy, w planie pojawia się zbyt wiele domysłów. W jakich usługach może pojawić się wyraźny wzrost, a jakie mogą stracić na znaczeniu? Czy personel można przenosić z jednej części firmy do innej? Jeśli tak, to czy potrzebne jest dodatkowe szkolenie? Jakie ciągłe szkolenia są potrzebne, jeżeli pracownicy firmy mają mieć aktualną wiedzę i pracować efektywnie? Jak firma może zatrzymać najważniejszych ludzi, którzy mogą mieć krytyczne znaczenie dla jej sukcesu w przyszłości? Wszystkie te pytania mogą pomóc w zintegrowaniu tych dwóch planów.

Plan powinien się odnosić do zagadnień przedstawionych w [Załączniku 1.4](#). Więcej informacji można także znaleźć w [Module 4](#).

Listę tą każda firma niemal na pewno uzupełni o inne elementy zależne od jej potrzeb i kultury.

1.5.4 Plan marketingu i sprzedaży

Plan marketingu powinien określać działania, które są potrzebne do przesunięcia firmy z jej obecnego położenia (na przykład brak klientów lub klienci niewłaściwi) do pozycji stanowiącej jej cel określony w planie strategicznym. Kluczowe części składowe planu marketingowego powinny obejmować:

- dokument przedstawiający misję i wizję twojej firmy;
- krótkie przedstawienie celów marketingowych i sposób, w jaki uzupełniają dokument przedstawiający misję;
- terminy działań marketingowych i wszelkie wydarzenia stanowiące kamienie milowe;
- strategie marketingowe, które mają być wdrożone zarówno wewnątrz, jak i zewnątrz;
- zasoby (fizyczne oraz koszty), konieczne do zrealizowania planu marketingowego.

Działania marketingowe koncentrują się zazwyczaj na jednym z kilku celów. Jeden główny cel (na przykład konkretna stopa wzrostu przychodów lub zdobywanie nowych klientów w konkretnej branży) i inne cele niekoniecznie się wzajemnie wykluczają. Wśród twoich celów marketingowych mogą się znaleźć:

- budowanie świadomości twojej firmy na rynku;
- budowanie tożsamości marki;
- zastosowanie odpowiednich kryteriów wyboru klientów;
- pozyskanie nowych klientów;
- rozbudowanie bazy przychodów z honorariów poprzez oferowanie nowych usług obecnym klientom.

Wiele firm koncentruje się na dwóch ostatnich celach, uważając świadomość rynku i tożsamość marki za korzyści wtórne i poboczne. Są one jasnymi i mierzalnymi wynikami serii promocji. Marketing, którego zadaniem jest pozyskanie nowych klientów i rozszerzenie bazy przychodów z honorariów, wiąże się z pewnymi strategiami wewnętrznymi i zewnętrznymi. Strategie zewnętrzne to takie działania, które przyciągają nowych klientów do firmy. Ich typowymi przykładami są:

- polecenia klientów;
- członkostwo w organizacjach zawodowych lub społecznych;
- polecenia z sieci kontaktów zawodowych;
- zlecenia ustne;
- organizowanie spotkań dla klientów, członków sieci stanowiących źródło polecenia lub potencjalnych klientów;
- reklama i inne media;
- seminaria;
- reklama w książkach telefonicznych;
- artykuły i teksty wstępne w biuletynach;
- promocja w Internecie;
- polecenia poprzez stowarzyszenia zawodowe.

Strategie wewnętrzne pozwalają zwiększyć przychody z honorariów od obecnych klientów. Istnieją trzy główne sposoby osiągnięcia tego celu:

- zwiększone zapotrzebowanie na bieżące usługi ze strony obecnych klientów;
- wprowadzenie nowych usług dla obecnej bazy klientów;
- zwiększenie stawek.

Musisz podjąć decyzję co do obszarów, na które chcesz położyć nacisk i odzwierciedlić ją w swoim planie marketingowym. Tak jak w przypadku wszystkich planów należy skoncentrować się na działaniach, jakie każda osoba podejmie, żeby wdrożyć plan. Na przykład, plan marketingowy może zakładać: „Będziemy się kontaktować ze wszystkimi obecnymi klientami, żeby omówić ich plany spadkowe lub dotyczące strategii emerytalnych”. Takie założenie nie ma wartości, jeżeli każdy partner i kierownik nie omówi tego tematu z właściwymi klientami podczas corocznej kontroli rachunkowej.

Marketing uważa się czasami za dziedzinę odległą od działań zawodowych księgowych. Jest on jednak integralną częścią pracy każdego księgowego: wykonaj dobrze swoje zawodowe zadania, a potem poinformuj klientów o korzyściach, które osiągnąłeś dla nich lub dla innych klientów. Powinien to być proces prosty (i lukratywny) w przypadku obecnych klientów; może się sprowadzać do zadania pytania czy dwóch przy okazji dłuższej rozmowy. W przykładzie powyżej temat można poruszyć w następujący sposób: „Firma teraz dobrze prosperuje, ale czy masz wystarczające oszczędności, żeby na emeryturze robić to, co chcesz i planujesz? Możemy pomóc w przygotowaniu firmy do sprzedaży i przeanalizować twój plan emerytalny i oszczędności.”

Skorzystaj z szablonu w [Załączniku 1.3](#) przy opracowaniu planu marketingowego. Uzyskaj pewność, że obejmuje cele i strategie pozwalające osiągnąć cele strategiczne. Przykłady umieszczone w szablonie mogą ci ułatwić pracę. Możesz go wyjąć i skopiować. [Studium przypadku](#) w [Załączniku 1.5](#) pokazuje, jak firma może opracować sposoby marketingu swoich usług wśród klientów.

Metody marketingu

Przemysłenie każdej promocji i jej zaplanowanie może wymagać od ciebie dość znacznej ilości czasu, opracowanie materiałów również. Pamiętaj o celu: do jakich działań chcesz nakłonić klientów lub potencjalnych klientów?

Poniżej przedstawiamy kilka pomysłów.

- Wprowadź system lub listę kontrolną, dzięki której twoi klienci będą świadomi innych usług istotnych w ich sytuacji. Mogą one mieć formę kluczowego pytania („Co robisz, żeby się przygotować do emerytury?” lub „Jak często miewasz niedobory gotówki w firmie w ciągu roku?”) lub mogą zawierać bardziej formalny zarys zakresu możliwych usług. Dopilnuj, by wszyscy partnerzy podejmowali te działania w ramach regularnej pracy z klientami.
- Świadcząc nowe usługi odbywaj z klientami rozmowy, żeby się upewnić, że są oni świadomi korzyści, jakich dostarcza im firma oraz aby mieć pewność, że nowe usługi świadczone są bez zakłóceń. Bardzo często w wyniku wizyty partnera w siedzibie klienta udaje się zidentyfikować potrzebę dodatkowych usług księgowych.
- Wiele pieniędzy traci się na promocje dające partnerom przyjemne poczucie, że zachowują się proaktywnie. Znacznie lepszym podejściem jest promowanie konkretnej usługi i uzyskiwanie bezpośredniej informacji zwrotnej.
- Dopilnuj, by w każdym studium przypadku zachować poufność tożsamości klienta i innych szczegółowych danych.
- Czy jasne jest, że oczekujesz od klienta, by podjął konkretne działania? Dobrze opracowany list lub broszura mogą pójść na marne, jeżeli klient lub potencjalny klient nie ma tej pewności. Dobry materiał promocyjny powinien generować zainteresowanie i nakłaniać do działania. W materiałach promocyjnych należy używać jasnego, zrozumiałego języka.
- Należy mierzyć koszty i odzew. Unikaj działań, które nie przynoszą spodziewanych rezultatów i koncentruj się na tych, które do tej pory zadziały. Być może masz dużo dobrych pomysłów na promocję, przetestuj je. Zanalizuj koszt pojedynczego odzewu na ofertę, koszt pozyskania nowego klienta oraz wskaźnik konwersji od zapytania do sprzedaży.

Wystrzegaj się nadmiernej koncentracji na jednym kliencie

Zasadniczo dobrze jest sprzedawać możliwie najwięcej usług klientom, ale jeżeli jeden klient dominuje pracę twojej firmy, to sytuacja ta wiąże się z potencjalnym ryzykiem. Firma ponosi znaczne ryzyko handlowe, jeżeli taki klient odejdzie do innej firmy. Może to oznaczać, że zostaniesz ze zbyt wieloma pracownikami, zbyt dużym biurem i zbyt wysokimi kosztami ogólnymi. Może to szybko wpłynąć na rentowność, ponieważ niektóre z tych kosztów trudno zredukować.

1.5.5 Plan dotyczący technologii

W Module 5 znajdziesz więcej informacji na temat opracowania strategii technologicznej dla swojej firmy.

1.5.6 Plan administracyjny

Dobra administracja ma kluczowe znaczenie dla każdej firmy – rozdzielaj role według umiejętności i – w miarę możliwości – zainteresowań swoich pracowników. Partner z dużymi zdolnościami organizacyjnymi i umiejętnością wprowadzania porządku oraz definiowania procesów najlepiej się nadaje do pełnienia ról w obszarze administracji. Rozdział ról zarządczych i administracyjnych pomiędzy partnerami i starszymi pracownikami to właściwy model dla mniejszych firm, które prawdopodobnie są za małe, żeby sobie pozwolić na dedykowanego „generalnego menedżera” lub osobę na podobnym stanowisku.

Plan administracyjny powinien uwzględniać zagadnienia, które umożliwią firmie działanie bez zakłóceń. Dzięki niemu właściwe zasoby będą na miejscu, zakupy artykułów biurowych będą przebiegały w sposób efektywny i kontrolowany, pracownicy i dostawcy będą opłacani prawidłowo i według przewidywalnych schematów, a personel, sprzęt i inne zasoby będą dostępne zgodnie z potrzebami tak, by pracownicy generujący przychody mogli wypełniać swoje role, by klienci dostawali faktury i je opłacali zgodnie z zasadami handlowymi firmy.

W miarę zmian w firmie zmieniają się także jej potrzeby administracyjne. Każda dodatkowa osoba potrzebuje biurka, komputera, licencji na oprogramowanie itd. Ktoś musi pomyśleć, jak wykorzystywać i przydzielać powierzchnię biura. Firma może zacząć tworzenie specjalistycznego zespołu pracowników generujących przychody z honorariów. Mogą się w niej pojawić nowi partnerzy.

Większa liczba klientów oznacza większą liczbę faktur, które trzeba wystawić i więcej dokumentów do przetworzenia. Zmiana warunków wystawiania faktur, na przykład wprowadzenie planu miesięcznych płatności, zmieni ilość dokumentacji przetwarzanej przez zespół administracji.

Każda taka zmiana wiąże się z innego rodzaju obciążeniem administracji w firmie, należy więc dokonywać okresowych przeglądów ról wśród starszych pracowników. Od czasu do czasu podstawowe procedury (na przykład ograniczenia dotyczące tego, kto może dokonywać zakupów w firmie lub delegowanie poziomów wydatków) powinny być aktualizowane. Jeżeli mała firma rozrasta się do tak dużych rozmiarów, że partner odpowiedzialny za administrację traci zbyt wiele czasu, za który mógłby pobierać wynagrodzenie od klientów, wartą uwagi inwestycją jest zatrudnienie generalnego menedżera lub administratora.

1.5.7 Plan finansowy albo budżet

Właściwie każda decyzja podejmowana w firmie ma konsekwencje finansowe i odzwierciedla je budżet lub inaczej mówiąc, plan finansowy.

Każdy z indywidualnych planów opisany powyżej powinien mieć własny budżet albo jego implikacje dla budżetu powinny być włączone w ogólny budżet całej firmy. Budżet pozwala firmie definiować priorytety działań i planować rozwiązania problemów z wyprzedzeniem i realistycznie. Budżet pozwoli kontrolować między innymi czynniki generujące napięcie finansowe takie jak wymienionej poniżej.

- Partnerom jest niewątpliwie miło codziennie widzieć reklamę swojej firmy na ćwierć strony w najważniejszej gazecie regionalnej, ale należy oszacować rentowność takiej inwestycji.
- Klientom zapewne imponuje, że firma ma luksusowe biuro w prestiżowej dzielnicy, ale stawki konieczne, aby pokryć taki wydatek mogą w końcu wyeliminować firmę z rynku.
- Wszyscy pracownicy chcieliby podwyżki i awansu, ale muszą sobie zdawać sprawę z wpływu, jaki może to mieć na stawki dla klientów i cele sprzedażowe.
- Pracownicy z przyjemnością korzystają z najnowszych gadżetów w pracy, ale każda aplikacja musi się przekładać na wydajność firmy i na jej przychody.

Budżet lub plan finansowy narzuca dyscyplinę przy każdej decyzji i pozwala kontrolować codzienne działania. Pozwala także wyznaczać motywujące cele, na przykład liczbę fakturowanych godzin na osobę czy też cele dotyczące przychodów na osobę lub na zespół. Wiele firm decyduje się na wyznaczanie celów dla zespołów zamiast dla pojedynczych osób, ale również w zespole wszyscy pracownicy muszą się sprawiedliwie przyczynić do osiągnięcia ogólnego wyniku. Osiągnięcie celu „produkcji” czy celu związanego z przychodem może oznaczać wypłacenie dodatków motywacyjnych wszystkim lub niektórym pracownikom.

Procesy dotyczące budżetu mogą ewoluować w czasie w miarę rozwoju firmy i dywersyfikacji jej działalności. W małej firmie odpowiedzialność za przygotowanie realistycznego budżetu może należeć do jednego partnera, a inni taki budżet automatycznie akceptują i przyjmują. Większe firmy potrzebują przy przygotowaniu budżetu zaangażowania kluczowych pracowników (na przykład specjalistów od technologii czy zasobów ludzkich) i dodatkowych partnerów z najważniejszych obszarów działalności, ponieważ szczególnie takie firmy muszą mieć pewność, że wszyscy użytkownicy budżetu są zaangażowani w opracowanie realistycznych celów. Dodatkowe konsultacje wymagają więcej czasu i mogą wymagać pewnych dyplomatycznych umiejętności.

1.5.8 Ocena sytuacji, w której plany należy zmienić

Partnerzy, szczególnie ci, którzy pełnią role zarządcze, powinni ciągle monitorować efektywność systemów wewnętrznych i zachować czujność wobec sygnałów ostrzegawczych, zwiastujących, że coś jest nie w porządku. Wskaźniki takie mogą być mierzalne lub techniczne (na przykład obciążenie linii telefonicznych lub systemu), mogą też być bardziej subiektywne (na przykład większa liczba skarg na politykę lub procedury). Sygnały te powinny dać początek działaniom. Jeżeli istnieje rzeczywisty problem, partnerzy powinni zapoczątkować proces zmierzający do opracowania nowego, lepszego rozwiązania możliwie najszybciej.

Oceniając konieczność wprowadzenia zmian można posłużyć się kilkoma narzędziami: wyjazdowe zebrania partnerów odbywające się co roku lub co pół, badania natężenia ruchu dla kluczowych transakcji, wykorzystanie standardów referencyjnych lub celów takich jak czas obsługi zlecenia czy też nastroje w organizacji. Każde z nich może być przydatne w zależności od rodzaju badanego problemu. Wybierz właściwy wskaźnik lub narzędzie i rozpocznij dokładną analizę

problemu, a potem wprowadź najwłaściwsze rozwiązanie. Twoja rola jako partnera wymaga, abyś był liderem w zarządzaniu i w innych zawodowych aspektach pracy twojej firmy.

Efektywnie korzystaj z umiejętności ludzi. Partnerzy i starsi stażem pracownicy księgowi najlepiej wykorzystują swój czas wykonując czynności generujące przychody z honorariów tam, gdzie to tylko możliwe. Dzięki tym przychodom można sfinansować wynagrodzenie odpowiednio wykwalifikowanych specjalistów zarządzających firmą. W stosunkowo małych organizacjach w funkcje zarządcze zaangażowani są partnerzy oraz asystenci, którzy wykonują rutynowe działania przetwarzania transakcji. Partner zarządzający w małej firmie ma zatem często asystenta administracyjnego lub specjalistę IT, a nie menedżera ds. administracyjnych czy menedżera ds. IT.

1.6 Budowanie świadomości zarządzania ryzykiem w Twojej organizacji

Niektóre czynniki ryzyka, jeżeli się zmaterializują, mogą być jedynie irytującymi wydarzeniami, inne mogą zagrozić istnieniu twojej firmy i spowodować utratę całego twojego osobistego majątku. Efektywne zarządzanie ryzykiem pomaga kontrolować i eliminować (w sprzyjających okolicznościach) każdy czynnik ryzyka i jego możliwe konsekwencje. Najbardziej oczywistym środkiem ostrożności, jaki może podjąć każda firma, jest dokładne sprawdzenie każdego klienta przed wyrażeniem zgody na współpracę.

Zarządzanie ryzykiem omawia dokładnie [Moduł 7](#). Ten moduł przedstawia tobie i twoim pracownikom, jak można przyjąć właściwe nastawienie do zarządzania ryzykiem, pozwalające kształtować codzienne działania firmy.

1.6.1 Dziesięć kroków do skutecznego zarządzania ryzykiem

1. Zaczynij od dobrego procesu rekrutacji.

W procesie rekrutacji twoja firma powinna przyciągać wysoko wykwalifikowanych pracowników, którzy są osobami uczciwymi i godnymi zaufania. Sprawdzaj kandydatów, którzy znajdą się w ostatnim etapie rekrutacji i weryfikuj ich referencje. Oferta pracy powinna być zależna od pomyślnych wyników weryfikacji informacji dotyczących wykształcenia, doświadczenia zawodowego i referencji.

2. Dopilnuj, by pracownicy byli należycie wyszkoleni.

Dobre programy szkoleniowe dają pracownikom odpowiednie umiejętności techniczne, pokazują, jak utrzymywać właściwą jakość pracy, opisują ważne umiejętności komunikacyjne i wzmacniają potrzebę profesjonalizmu w kontaktach z klientami i członkami zespołu.

3. Nie deleguj zadań pracownikom, którzy nie dysponują właściwym poziomem umiejętności.

Delegowanie ma podstawowe znaczenie, gdyż pozwala na ciągły rozwój firmy. Dobre delegowanie zadań polega jednak na powierzaniu ich tylko tym pracownikom, którzy są w stanie je wykonać. Przy właściwym procesie delegowania powierzone zadania w niewielkim stopniu wykraczają poza zawodowe umiejętności pracownika; partner lub menedżer musi też udzielić mu wskazówek co do nowych lub mało znanych aspektów pracy.

4. Dopilnuj, by pracownicy byli świadomi systemów i standardowych procedur.

Bez właściwych systemów zespół nie ma jasnych i prostych zasad, w obrębie których powinien pracować. To z kolei może prowadzić do ryzyka dla twojej zawodowej reputacji i utraty zaufania klientów. Twoje systemy to twoja kontrola jakości.

5. Zdefiniuj procedurę pozwalającą określić słabości lub problemy w obrębie systemów.

Każdy członek twojego zespołu powinien szukać słabości w systemie. Po określeniu słabego punktu, niewydolnego elementu lub problemu należy go zgłosić menedżerowi w firmie lub właściwemu partnerowi w celu znalezienia rozwiązania.

6. Zdefiniuj właściwe procesy przeglądu (kontroli).

Podjmij decyzję o przeglądaniu wszystkich zakończonych zadań. Jest to równie ważne dla starszych pracowników i partnerów jak dla pracowników średniego szczebla i świeżo po studiach. Każdy popełnia błędy, a najlepszym sposobem uniknięcia ich skutków jest zdefiniowanie i wdrożenie systemu przeglądu. Dzięki temu każde zadanie sprawdza druga para oczu, co pozwala wychwycić błędy i je skorygować przed wystąpieniem niepoprawnie wykonanych materiałów klientom.

7. Dopilnuj, by baza twoich przychodów z honorariów była równomiernie rozłożona wśród klientów.

Każdy wie, jaki powinien być idealny klient: to ktoś, kto korzysta z licznych usług świadczonych przez firmę, nie ma oporów przed pfaceniem za nie i miło z nim pracować. Każda firma powinna budować swoją bazę wokół takich klientów.

Każda firma ma też swoich dużych klientów. Należy jednak uważać, by twoja baza przychodów z honorariów nie została zdominowana przez zlecenia jednego klienta lub małej ich grupy. Istnieje ryzyko, że budujesz bazę zasobów swojej firmy wokół niewielkiej liczby klientów. Jeśli z jakiegoś powodu odejdą, twoja firma będzie narażona na istotne zagrożenia. Jeżeli jeden klient dominuje w twojej bazie, istnieje również oczywiste ryzyko, że ty i twoi pracownicy jesteście pod zbyt dużym wpływem jego życzeń.

8. Zapewnij sobie odpowiednie ubezpieczenie.

Zasady przedstawione powyżej stanowią same w sobie formę zabezpieczenia przed niepożądanymi zdarzeniami. Potrzebujesz jednak również polis ubezpieczeniowych chroniących cię przed finansowymi skutkami na przykład pożaru w biurze lub roszczeniami z tytułu odpowiedzialności zawodowej wobec twojej firmy. Składki zapewniają pewną ochronę, ale nie zabezpieczają przed wszystkimi konsekwencjami: utratą czasu, spokoju, reputacji itd. Najlepszą formą ochrony jest po prostu wystrzeganie się problemu!

9. Sporządzaj kopie zapasowe technologii i rejestrów.

Wobec faktu, że technologia jest coraz bardziej obecna w usługach księgowych, potrzeba właściwych procedur dotyczących sporządzania kopii zapasowych staje się coraz bardziej istotna. Na przykład serwer zapasowy dla wszystkich twoich głównych plików nie stanowi już nierozsądnie wysokiego wydatku. Konieczne jest częste sporządzanie kopii zapasowych i przechowywanie ich poza biurem. Należy także okresowo przeprowadzać test odzyskiwania systemu i danych, aby zobaczyć, jak zachowywałby się system, gdybyś musiał wymienić lub naprawić serwer plików lub kluczowy sprzęt.

10. Miej pełną świadomość wytycznych dotyczących prywatności i poufności danych klientów.

Szkolenie zawodowe przykładła wielką wagę do konieczności zachowania informacji biznesowych w poufności. Przestrzeganie zarówno litery prawa, jak i ogólnych intencji różnych wymogów (prawnych i etycznych) dotyczących poufności i bezpieczeństwa prywatnych informacji klientów jest obecnie częścią rzeczywistości biznesowej. Dopilnuj, by twój zespół zdawał sobie sprawę z sumienności, z jaką księgowy powinien traktować te zobowiązania.

1.6.2 Minimalizowanie ryzyka utraty kluczowego personelu

Firma zależy od kilku kluczowych osób i kilku kluczowych funkcji. Ponieważ biznesowa przyszłość twojej firmy opiera się na unikaniu błędów i niesprzyjających okoliczności w tych obszarach, przyjęcie lub adaptacja zasad i procedur przedstawionych poniżej jest w wysokim stopniu wskazana. (Moduł 4 dotyczy w całości efektywnego zarządzania personelem w firmie audytorskiej.)

Model ten zakłada, że firmą zarządza więcej niż jeden partner.

1.6.2a Partnerzy i właściciele

Partnerzy zapewniają przywództwo na wielu poziomach: w technicznym, produkcyjnym i biznesowym aspekcie działania firmy, kształtują też kulturę i atmosferę w biurze. Nagła utrata partnera może spowodować znaczące zakłócenia w firmie w każdym z tych obszarów.

Aby kontrolować wszelkie potencjalne ryzyka:

- Kup polisę ubezpieczenia na życie dla kluczowych osób w firmie obejmującą każdego właściciela, dzięki czemu możesz liczyć na zastrzyki gotówki pokrywające wyższe koszty operacyjne i ewentualne utraty zysków. Pozwoli ona także sfinansować wykupienie udziału w firmie, który należał do zmarłego partnera, co roku dokonuj przeglądu zakresu ubezpieczenia, by mieć pewność, że jest odpowiedni.
- Dopilnuj, by należycie dokumentowano wszelkie akta związane z pracą i zleceniami klientów, co pozwoli każdej innej starszej stażem osobie używać tych akt i zakończyć prace dla klientów przy minimalnym zakłóceniu.

- Wspieraj używanie standardowej dokumentacji roboczej, szablonów dokumentów i systemów rejestracji i przechowywania (fizycznych lub elektronicznych). Pozwala to na efektywne przechowywanie wszelkiej dokumentacji dotyczącej klientów i na szybki dostęp do niej.
- Rozwijaj umiejętności i wiedzę starszego stażem personelu, co pozwoli wybrać spośród nich ewentualnych partnerów.
- Staraj się tworzyć efektywną kulturę firmy (Patrz [Moduł 3](#)).

1.6.2b Wewnętrzny księgowy/kierownik (jeżeli jest zatrudniony w firmie)

Osoba pełniąca tę rolę kontroluje wiele procesów dotyczących zasobów finansowych i prowadzenia rejestrów, co może potencjalnie narażać partnerów na:

- straty lub szkody wynikające z niewystarczających umiejętności i niedostatecznej jakości pracy;
- oszustwo;
- konsekwencje opóźnień w sprawozdawczości lub analizach bieżącej rentowności i/lub płynności.

Aby kontrolować wszelkie potencjalne ryzyka:

- Podejmij decyzję, kto będzie kontrolować księgowego/kierownika. Napisz szczegółowy opis stanowiska pracy dla tej roli, zgodnie z którym niektóre obowiązki są delegowane do kierownika, a inne konkretne obowiązki do partnera, który go nadzoruje. Pozwoli to zapewnić przypisanie obowiązków do konkretnej osoby w zespole zarządczym.
- Nabądź odpowiednie oprogramowanie do zarządzania firmą, aby uzyskać pewność, że wszystkie transakcje są bezpiecznie przetwarzane i że można szybko uzyskać wiarygodne raporty. Tam, gdzie to konieczne, zaangażuj zewnętrznego konsultanta, aby pomógł w zdefiniowaniu szczególnych lub regularnych raportów.
- Jeden z partnerów powinien kontrasygnować wraz z kierownikiem wszystkie płatności w imieniu firmy (z wyjątkiem drobnych zakupów opłacanych z karty kredytowej); inny partner powinien kontrasygnować płatności jeżeli ten pierwszy jest nieobecny w firmie przez dłuższy okres lub w istotnym momencie. Jeżeli firma korzysta z przelewów elektronicznych, upewnij się, że posiada najbezpieczniejszy i najbardziej aktualny system. Ustal, czy zakupy powyżej pewnego limitu kosztu powinny być zatwierdzane z wyprzedzeniem.
- Co jakiś czas dokonuj przeglądu pracy kierownika, w szczególności w kwestiach dotyczących gotówki i innych wpływów od klientów do firmy. Innych przeglądów dokonuj wyrywkowo, według uznania partnera nadzorującego.
- W pierwszym okresie działania firmy przeglądaj całą nadchodzącą pocztę. Pozwoli to uzyskać pewność, że kwoty otrzymane od klientów można od czasu do czasu porównać i odnieść do rejestrów dotyczących należności. Przeglądanie poczty pozwala także partnerowi nadzorującemu monitorować wszelkie negatywne informacje zwrotne (otrzymane na piśmie) na temat usług świadczonych przez firmę.

Kierownik powinien:

- zarekomendować realistyczny harmonogram sprawozdawczości, w tym sprawozdawczości dotyczącej zysków (i podstaw, na których opiera się ustalenie zysków), płynności oraz przegląd zadań w toku i ksiąg dotyczących należności. Pozwala to na efektywną sprawozdawczość, a w razie niespodziewanej lub nieuzasadnionej zwłoki, partner nadzorujący może podjąć działania w celu określenia przyczyny i ewentualnych skutków tej zwłoki.
- aktualizować swoją wiedzę zawodową dzięki szkoleniom wewnętrznym i wszelkim potrzebnym zewnętrznym działaniom służącym rozwojowi zawodowemu.

1.6.2c Starsi stażem pracownicy księgowi

Angażowanie każdego starszego stażem pracownika generującego przychody z honorariów w pracę z każdym klientem bezpośrednio i na odpowiednio wysokim poziomie organizacji pozwala uzyskać najbardziej efektywny standard usług. Daje także firmie możliwość ciągłego rozwoju bazy umiejętności jej ludzi. Podejście to może jednak spowodować, że firma będzie narażona na stratę, jeżeli taki pracownik odejdzie i zabierze ze sobą klienta, lub na zawodowe ryzyko wynikające z nieodpowiednich lub niskiej jakości usług świadczonych przez tego pracownika.

Aby kontrolować wszelkie potencjalne czynniki ryzyka:

- Opracuj testy kontrolne do wykorzystania w fazie przed zatrudnieniem. Testy te powinny sprawdzać techniczną wiedzę każdego potencjalnego pracownika.
- Przyjmij najlepsze praktyki dotyczące zatrudniania, sprawdzania referencji i kwalifikacji w procesie weryfikacji osób ubiegających się o pracę na etapie rekrutacji.
- Wymagaj od każdego pracownika, by warunkiem zatrudnienia było podpisanie porozumienia ograniczającego niektóre działania pracowników w razie odejścia z firmy, takie jak kontaktowanie się z jakimkolwiek klientami lub pracownikami firmy w celu nakłonienia ich do przejścia do innej organizacji lub też wygłaszanie nieprzychylnych komentarzy na temat firmy, partnerów lub klientów. Porozumienie takie powinno być profesjonalnie opracowane i uwzględniać rozsądne ograniczenia, poparte stosownymi przepisami prawa i regulacjami zawodowymi.
- Zapewnij swoim klientom pewne dodatkowe usługi takie jak odwiedziny w ich siedzibach, pisanie biuletynów czy innych materiałów technicznych, korzystaj z możliwości zacieśniania kontaktów z klientami w stosownych i etycznie dopuszczalnych przypadkach itd. Takie inicjatywy zwiększają lojalność klienta wobec firmy, a nie konkretnych osób, które ona zatrudnia.
- Zapewnij odpowiedni rozwój zawodowy i szkolenia dotyczące umiejętności, pozwalające utrzymać wysokie standardy techniczne w świadczeniu usług.
- Dokonuj przeglądu porad i informacji, zanim zostaną one przedstawione klientom.

1.6.3 Zarządzanie ryzykiem związanym z usługami

Ograniczenie zakresu usług do specjalizacji partnerów pozwala firmie udzielać rozsądnych, profesjonalnych porad przy minimalnym ryzyku zawodowym.

Aby kontrolować wszelkie potencjalne ryzyka:

- Zorganizuj spotkania i inne działania dotyczące rozwoju zawodowego co najmniej raz w miesiącu w celu omówienia zmian w prawie i innych kwestii mających wpływ na pracę dla klientów.
- Wyznacz w zespole specjalistę monitorującego zmiany i rozwój wydarzeń w kluczowych obszarach, takich jak podatki dochodowe, podatki od osób prawnych, podatki pośrednie, podatki od przyrostu wartości majątku itd. Każdy specjalista może wykorzystać spotkania szkoleniowe do przedstawienia zmian reszcie zespołu.
- Przeprowadzaj coroczny przegląd firmy w celu określenia (między innymi) wszelkich nowych usług, które firma chce dodać, na przykład „Kolejną planowaną usługą będzie prawdopodobnie zarządzanie majątkiem lub usługi planowania finansowego w okresie dwóch lat”.
- Nawiąż porozumienia z innymi specjalistycznymi firmami aby mieć pewność, że zaspokajacie wszelkie potrzeby klientów dotyczące rachunkowości. Na przykład miej listę co najmniej dwóch kompetentnych i cieszących się dobrą opinią firm, które możesz przedstawić klientowi, co z kolei zostawi mu pewien wybór. Monitoruj porady i usługi co najmniej raz w roku, żeby mieć pewność, że utrzymywane są wysokie standardy.
- Przeprowadzaj regularne przeglądy kontroli jakości plików, aby sprawdzić, czy zasady systemowe są przestrzegane.

1.6.4 Minimalizowanie potencjalnych problemów przy świadczeniu usług

Zaczynające działalność firmy mogą mieć ograniczony dostęp do istniejących dokumentów procedur i szablonów przepływu zadań. Naraża to firmę na ryzyko świadczenia niekompletnych porad zawodowych, szczególnie przy mniej powszechnych usługach; takie ryzyko jest szczególnie szkodliwe dla klientów i dla samych firm.

Aby kontrolować wszelkie potencjalne ryzyka:

- Świadczyć usługi poprzez odrębne struktury prawne, co pozwoli ci zachować zgodność z lokalnymi przepisami dotyczącymi ograniczeń w odpowiedzialności zawodowej.

- Wobec tego, że opracowanie procedur i przepływu zadań wewnątrz firmy wymaga znacznej ilości czasu, należy znaleźć dostępne zewnętrznie (za opłatą) zestawy dokumentacji roboczej i procesowej. Korzystaj z odpowiednich aplikacji komputerowych w celu ustalenia standardów i ułatwienia złożonych obliczeń. Pozwala to partnerom skoncentrować energię i czas na pozyskiwaniu nowych klientów i pracy z nimi oraz na rozszerzaniu usług dla obecnych klientów.
- Wszelkie zmiany w szablonach dokumentów powinny być zatwierdzane przez partnera, co pozwoli utrzymać kontrolę nad jakością i konsekwencją w pracy firmy.
- Zapewnij regularny program szkoleniowy, który da zespołowi możliwość stałej aktualizacji ich zawodowej wiedzy.
- Znajdź pasujące ci i właściwe subskrypcje czasopism, które poinformują cię o zmianach w prawie i/lub przepisach.
- Korzystaj z pisemnych zleceń w pracy z klientami i regularnie je aktualizuj.
- Wykonuj regularne przeglądy „koleżeńskie” dla innych firm pracując na małej próbkę plików klientów w ciągu roku i chętnie się zgadzaj na podobne przeglądy sponsorowane lub aranżowane przez zawodowe stowarzyszenie firmy.
- Zapewnij firmie ubezpieczenie od odpowiedzialności zawodowej lub zaniedbania do minimalnej wysokości XXXX \$ (do ustalenia przez firmę). Dokonuj corocznego przeglądu lub aktualizacji tej kwoty przed odnowieniem polisy.

Moduł 7 omawia strategię zarządzania ryzykiem w innych aspektach zarządzania firmą a Moduł 5 przedstawia bardziej szczegółowo czynniki ryzyka związane z technologiami.

1.7 Wdrażanie podręcznika firmowego i systemów

W dobrze prowadzonej firmie dokumentowanie polityk i procedur jest procesem potrzebnym i pożądanym. Aktualny podręcznik praktyczny jest także wymagany zgodnie z międzynarodowymi wytycznymi dotyczącymi zapewniania jakości. *Przewodnik IFAC wdrażania kontroli jakości w małych i średnich firmach audytorskich* można znaleźć na stronie www.ifac.org/publications-resources.

Być może stowarzyszenie zawodowe, do którego należy twoja firma, także opracowało tego rodzaju dokument dla swoich członków.

Moduł 7 przedstawia wskazówki dotyczące wdrożenia systemów kontroli jakości w firmie audytorskiej.

Podręcznik procedur zapewnia wszystkim pracownikom możliwość uzyskania szybkiego dostępu do szczegółowych danych na temat działania firmy i jej profesjonalnych standardów. Pozwala nowemu personelowi zapoznać się z całym zakresem danej polityki czy procedury.

Udokumentowanie tych procesów podniesie jakość i efektywność szkoleń. Na przykład nawet doświadczona osoba szkoląca nowego pracownika może omówić meritum każdego procesu, ale pominiąc jeden czy dwa etapy, przez co szkolony pracownik rozumie proces w 80 czy 90%. Jeżeli nowy pracownik następnie szkoli kolejną osobę w zespole, być może umknie mu kolejne 10 czy 20% i nie omówi ich wystarczająco czy też w ogóle. Można sobie zatem wyobrazić, że po takich dwóch „szkoleniach” do trzeciej osoby dotrą już tylko mniej więcej dwie trzecie całego procesu. Stwarza to zagrożenie, że system się rozpadnie.

W firmie potrzeba kilku podręczników, z których każdy powinien koncentrować się na osobnym, odrębnym zagadnieniu. Są to:

- podręcznik procedur lub podręcznik kontroli jakości, który zawiera wytyczne dotyczące sposobu wykonywania pracy zawodowej w firmie;
- podręcznik pracowników lub podręcznik firmowy, omawiający różne sprawy administracyjne i procesy, które powinien znać cały personel;
- partnerzy mogą również potrzebować podręcznika, który regulowałby ich wzajemne relacje, jest to szczególnie ważne jeżeli umowa spółki nie jest bardzo szczegółowa ani normatywna;

Patrz [Załącznik 1.4](#), w którym zawarto sugerowaną treść podręcznika firmowego.

Jeżeli kupujesz istniejącą firmę i planujesz ją prowadzić jako jedyny właściciel lub też jeżeli kupujesz udziały w istniejącej spółce, możesz się spodziewać, że takie podręczniki już w nich istnieją. Należy uzyskać pewność, że zawierają i przyjmują podejście do zadań zawodowych oraz podejście do prowadzenia firmy zgodne z najlepszymi praktykami. Jeżeli jest inaczej, ty lub kadra kierownicza będziecie musieli poświęcić nieco czasu na aktualizację poszczególnych polityk i procedur.

Jeżeli budujesz firmę od nowa, będziesz musiał udokumentować każdą nową zasadę w miarę jej powstawania. W niektórych przypadkach procedury te dotyczą zagadnień przewidywanych (na przykład wiele procedur dotyczących personelu lub zatrudniania można opracować na podstawie twojego własnego doświadczenia jako pracownika), natomiast inne sytuacje mogą się pojawić w sposób nieplanowany. Każda sytuacja, która dzieje się po raz pierwszy, może pomóc w zdefiniowaniu polityki firmy.

Może się okazać, że jakieś wydawnictwo czy nawet inna firma audytorska sprzedaje gotowe podręczniki. To może oszczędzić ci sporo czasu. Choć taki podręcznik to skończona całość, możesz uznać, że niektóre z procedur nie pasują do twojego stylu lub preferencji i że wymagają zmiany.

1.8 Posługiwanie się standardami referencyjnymi w celu zwiększania wydajności i wprowadzania ulepszeń

Niektóre standardy referencyjne lub kluczowe wskaźniki wyników są powszechnie i szeroko przyjęte w całej branży, inne mogą postawić cię przed zadaniem opracowania swoich własnych wskaźników odpowiednich do twojej sytuacji i wyników.

Standardy takie można uzyskać z kilku różnych źródeł.

1.8.1 Referencyjne standardy zewnętrzne

Oczywistym miejscem, w którym można ich szukać, są firmy audytorskie w szerokim zakresie podobne do twojej. Mówimy wtedy o standardach zewnętrznych. W wielu krajach prowadzi się specjalistyczne projekty w tym zakresie (niektóre w firmach konsultingowych, inne sponsorowane przez krajowe lub lokalne stowarzyszenia zawodowe). Dobrym przykładem jest PCPS/TSCPA National MAP Survey publikowany przez American Institute of Certified Public Accountants (AICPA). W badaniach tych zbiera się informacje z firm, następnie grupuje je według konkretnych cech (na przykład wielkości firmy, jej położenia geograficznego, jej głównego źródła przychodów z honorariów itd.) Po tym podziale uzyskuje się wyniki średnie lub mediany, wskazujące wyniki tych firm dla każdego wskaźnika. Partnerzy lub kierownicy w każdej firmie mogą następnie ocenić wyniki swoich firm relatywnie do wyników typowych i ustalić, czy różnica stanowi siłę, słabość czy po prostu różnicę w podejściu.

Czasami mała grupa firm wymienia między sobą tego rodzaju dane. To podejście wymaga od przedstawicieli wszystkich firm dużego zaufania do siebie nawzajem: firmy te ujawniają wrażliwe i poufne informacje o swoich własnych wynikach i podstawowe znaczenie ma to, by nikt nie zawiódł tego zaufania. Małe grupy tego typu są często oparte na ściśle zdefiniowanych kryteriach podobieństwa: na przykład wszystkie zajmują się zagadnieniem niewypłacalności czy też wszystkie mają od trzech do pięciu partnerów lub mieszczą się w biurach w centrum.

Siłą zewnętrznego standardu jest to, że jedna firma może wyniki innych postrzegać jako wyzwanie. Na przykład firma przyjmuje podobne podejście do ściągania należności i pomimo regularnych kontaktów z opieszalymi dłużnikami jej średni okres ściągальności należności wynosi 75 dni. Taka firma może dojść do wniosku, że 75 dni to najlepszy możliwy rezultat. Inne firmy mogą jednak korzystać z innych technik lub innych ustaleń dotyczących fakturowania i osiągać wynik na poziomie 30 dni. Tego rodzaju różnica powinna firmie z wynikiem 75 dni dać do myślenia i skłonić do przeglądu procesów, dzięki czemu może się zbliżyć do wyniku na poziomie 30 dni. Raporty dotyczące standardów zewnętrznych zawierają często uogólnione wskazówki dotyczące poprawy wyników, natomiast praca w małej grupie pozwala partnerom i starszym pracownikom zadawać bardziej szczegółowe pytania dotyczące procesów i polityk, co daje lepsze wyniki.

1.8.2 Referencyjne standardy wewnętrzne

Standardy referencyjne mogą także pochodzić z samej firmy. Dokonując regularnych pomiarów niektórych wskaźników firma może monitorować trendy w swoich własnych wynikach. Takie podejście pozwala firmie koncentrować się na szczególnych aspektach swoich wyników i uwzględniać niektóre unikalne cechy. Jest to korzystne, ale może dać firmie fałszywe poczucie bezpieczeństwa, jak to pokazuje przykład „dłużników” powyżej. Użycie wewnętrznych standardów jest najbardziej przydatne, kiedy odnosi się do faktów typowych dla samej firmy, które trudno w sposób wiarygodny porównać do danych innych firm.

1.8.3. Inne standardy branżowe

Trzeci typ standardów łączy się z użyciem technik takich jak sprzedaż krzyżowa czy sprzedaż łączona, przyjętych w innych branżach. Techniki te w oczywisty sposób muszą być dostosowane do branży księgowej. Na przykład:

- Działające na zasadzie franszyzy bary fastfoodowe mają doskonałe procedury łączonej sprzedaży swoich produktów klientom („Może frytki do tego?”) oraz ofert specjalnych. Celem obu taktyk jest oferowanie klientom szerokiego zakresu produktów i w ten sposób zwiększanie wielkości średniej sprzedaży. Możliwe jest także, że dodatkowe komponenty mają większe marże, co dodatkowo zwiększa rentowność. Księgowy oczywiście nigdy nie zada pytania w rodzaju „A może badanie sprawozdań do tej rachunkowości?”, ale pojęcie oferowania większego zakresu odnośnych usług stosuje się do księgowości w tym samym stopniu co do fast foodu.
- Firmy o wysokich kosztach stałych muszą ciągle budować poziomy wykorzystania i zajęcia pracowników, co jest jedną z technik zwiększania rentowności. Linie lotnicze i firmy zapewniające zakwaterowanie są dobrym przykładem organizacji, w których zarządzanie zyskiem i poziomy wykorzystania zasobów stanowią kluczowe wskaźniki wyników. Dostawcy tych usług znają marginalny koszt i stosują różne ceny i/lub oferty specjalne w celu podniesienia poziomu wykorzystania zasobów w czasie, kiedy popyt jest niski. Koszty pracy są najważniejszymi kosztami stałymi firm audytorskich, więc można tu wdrożyć podobny pomysł. Firmy te mogą oferować po niższych cenach pierwsze audyty systemów klientom biznesowym średniej wielkości w tych porach roku, kiedy ilość pracy jest tradycyjnie mniejsza. Dzięki temu firma sprzedaje więcej fakturowanych godzin niż zazwyczaj, a na tych dodatkowych godzinach dalej osiąga zysk. Jeżeli klient chce zorganizować podobny projekt w kolejnym roku, firma może podnieść stawkę godzinową do poziomów zbliżonych do swoich standardowych.
- Najważniejszą zasadą w takich procesach jest przyglądanie się działaniom innych firm i analiza powodów, dla których je podejmują. Jeżeli zrozumie się ich podstawowe zasady handlowe, można rozważyć, czy i jak można je z zyskiem zastosować we własnej firmie.

Istnieje wiele przykładów takich wzorców i standardów działających w wielu branżach. Należy też pamiętać, że odnoszenie się do standardów referencyjnych zachodzi na różnych poziomach. Wiele standardów jest wyrażonych liczbami: można w ten sposób wyrazić marże, struktury kosztów, odpisy czy struktury zatrudnienia. Przy założeniu, że definicje są jasne, porównanie liczb może dać jasną perspektywę co do wyników działalności. Możliwe jest także wykorzystanie standardów procesów i zasad.

Same standardy referencyjne nie stanowią rozwiązania dla problemów firmy, ale mogą wskazać, gdzie problem występuje i na ile jest znaczący. Wymaga od kluczowych pracowników dodatkowej pracy w celu określenia możliwych rozwiązań i wdrożenia najlepszych z nich. Kolejny pomiar wskaźnika powinien wykazać pewien postęp na drodze do „lepszej firmy”, a może nawet do „najlepszej firmy”. Im szybciej podejmuje się działania naprawcze, tym szybciej można się spodziewać wzrostu rentowności i płynności.

Należy pamiętać, że proces poprawy wyników wymaga czasu, często też kilku kolejnych etapów lub decyzji. Do monitorowania poprawy w danym okresie dobrze jest skorzystać z narzędzi takich jak wykresy lub krzywe trendów. Te narzędzia ułatwiają dostrzeżenie niekorzystnych trendów w miarę ich pojawiania się i monitorowanie rzeczywistego postępu.

Poniżej przedstawiamy listę najbardziej powszechnych wskaźników opartych na standardach, z których możesz skorzystać, żeby mierzyć poprawę wydajności lub rentowności swojej firmy. Są one pogrupowane według tego, czy są łatwo dostępne i czy stanowią efektywne źródło porównań na podstawie standardów zewnętrznych czy też są bardziej odpowiednio jako standardy wewnętrzne.

1.8.3a Kluczowe wskaźniki wydajności w całej firmie odpowiednie jako zewnętrzne standardy referencyjne

Rentowność

- Koszt wynagrodzeń jako procent całkowitych przychodów;
- Inne koszty ogólne jako procent całkowitych przychodów;
- Zysk netto na partnera/dyrektora;
- Odpisy jako procent ogólnej produkcji lub na osobę.

Produktywność personelu

- Przychód na dolara wynagrodzeń (włączając w to wynagrodzenie bazowe partnerów/dyrektorów);
- Współczynnik przychodów do wynagrodzeń;
- Współczynnik przychodów na godzinę produktywną (tj. na godziny z wyłączeniem urlopów, czasu poświęconego na rozwój zawodowy, czasu, za który nie wystawia się faktur itd.);
- Przychód na osobę pracującą w firmie;
- Przychód na jedną osobę generującą przychody z honorariów (z wyłączeniem pracowników pełniących przede wszystkim role wspierające lub niegenerujące przychodu);
- Przychód na partnera;
- Produktywne godziny przepracowane na osobę rocznie;
- Produktywne godziny jako procent dostępnego czasu (z wyłączeniem wakacji, chorób, czasu przeznaczonego na rozwój zawodowy itd.).

Płynność

- Dni przeznaczone na zadania w toku, niezafakturowane;
- Zaległe należności w dniach;
- Rotacja aktywów;
- Struktura i nadzór;
- Liczba pracowników na jednego właściciela/dyrektora;
- Personel pomocniczy jako procent całkowitej liczby pracowników;
- Liczba klientów na osobę;
- Liczba klientów na jednego pracownika merytorycznego („pracownika generującego przychody z honorariów”);
- Honoraria na jednego klienta.

Inne

- Wzrost przychodów firmy w skali roku;
- Honoraria generowane od dziesięciu największych klientów jako procent całkowitych przychodów;
- Średnie honorarium na jednego klienta;
- Wzrost średniego honorarium na jednego klienta.

1.8.3b Kluczowe wskaźniki wydajności w całej firmie przydatne w sprawozdawczości wewnętrznych trendów

Sprawozdawczość wewnętrznych trendów może obejmować szeroką grupę wskaźników; niektóre z nich mogą być charakterystyczne tylko dla twojej firmy, jeżeli istnieje potrzeba mierzenia wpływu konkretnych celów przyjętych w firmie na jej wyniki.

Pomiary wewnętrzne powinny uwzględniać wszystkie powyższe wskaźniki plus:

- Aktywa na osobę;
- Czas od złożenia oferty do wykonania pracy;
- Kapitał partnerów jako procent aktywów razem;
- Podzielone zyski jako procent całkowitych zysków;
- Wzrost zysków firmy w skali roku;
- Obecny wskaźnik;
- Wiekowanie należności;
- Wiekowanie produkcji w toku;
- Szczegółowe wydatki jako procent przychodów i/lub na osobę: koncentracja na kosztach zmiennych, które można kontrolować, ponieważ proporcje dotyczące kosztów stałych różnią się w zależności od podstawy przychodów;
- Wartość firmy (lub zmiana wartości firmy) na podstawie wewnętrznego wzoru wyceny firmy;
- Struktura przychodów jako procent całkowitych przychodów (źródła przychodów według usługi);
- Przychody generowane od pierwszorocznych (nowych) klientów jako procent całkowitych przychodów;
- Liczba klientów pozyskanych i utraconych podczas roku jako procent liczby klientów na początku roku.

1.8.3c Operacyjne kluczowe wskaźniki wydajności przydatne w porównaniach wewnętrznych

Przydatne może być także porównywanie do standardów w obrębie poszczególnych działów lub grup roboczych w firmie. Pozwoli to na przykład porównać wyniki jednej grupy z wynikami drugiej. Opiera się to, rzecz jasna, na założeniu, że działy są w istotnym stopniu podobne pod względem metod pracy czy struktury klientów. Na tym etapie wybór wskaźników może się koncentrować na pracy każdego konkretnego zespołu i się do niego odnosić.

Definiując te wskaźniki należy dopilnować, by uwzględniały one efektywność, a nie same działania. Na przykład za bardziej efektywne działanie uważa się sytuację, w której każda osoba w dziale może pozyskać większą liczbę faktur i przetworzyć więcej płatności na jednego pracownika lub na jedną roboczogodzinę. Jednakże zachęcanie do generowania większej liczby faktur (na przykład poprzez wysyłanie faktur dwa razy w miesiącu zamiast raz czy też przez zachęcanie do częściowych płatności zamiast uiszczania całych sum przez klientów) może nie przynieść żadnych rezultatów innych niż podniesienie poziomu intensywności działania bez żadnych zysków netto dla firmy. Cynicznie nastawiony kierownik może w takiej sytuacji domagać się *dodatkowych* pracowników, którzy pomogą mu wykonać tę ilość. Nie przyniesie to całej firmie dobrych wyników, ponieważ podniesie koszt jej prowadzenia przy tym samym standardzie.

Dla każdego działu lub zespołu generującego przychody z honorariów

- Przychody na osobę;
- Odpisy na jedną osobę rocznie;
- Przychody minus bezpośrednio koszty i koszty podlegające kontroli (tj. z wyłączeniem kosztów przypisywanych i zatwierdzanych na mocy arbitralnych decyzji) oznacza wkład w nieprzypisane koszty ogólne firmy;
- Bezpośrednie koszty wynagrodzeń (w tym związane z pracownikami koszty dodatkowe) jako procent przychodów;
- Koszty podlegające kontroli jako procent całkowitych przychodów;
- Wzrost honorariów rocznie, razem;
- Wzrost średnich honorariów na klienta;
- Wzrost wkładu (tj. pomiaru zysku związanego z danym działem) rocznie;

- Nowi klienci pozyskani i klienci utraceni w ciągu roku;
- Procent wypełnienia celów działu. Wskaźniki różnią się w zależności od charakteru celu. Chodzi tu o wyrażenie wypełnienia celów w formie liczb (na przykład procent klientów, którym oferowano dodatkowe usługi w rozmowach, liczba i procent klientów, którzy zdecydowali się na miesięczny ryczałt);
- Wiekowanie produkcji w toku i należności razem.

Dla działalności marketingowej

- Wydatki marketingowe na jedno zapytanie;
- Wydatki marketingowe na jednego pozyskanego klienta;
- Godziny marketingowe (całego personelu) jako procent wszystkich dostępnych godzin w całej firmie;
- Przychód na godzinę marketingową;
- Poprawa wskaźnika satysfakcji klienta na podstawie ankiet wśród klientów.

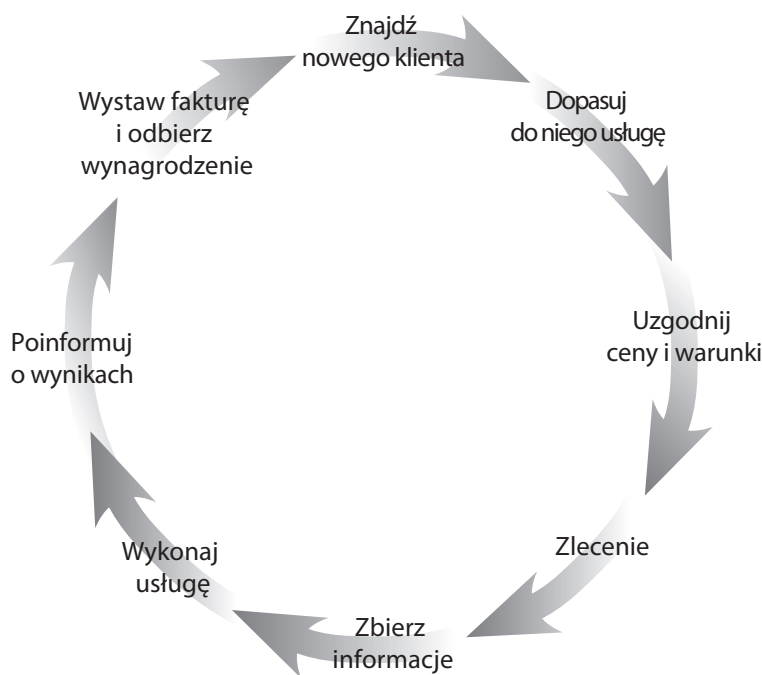
Dla jednostki administracyjnej lub zajmującej się finansami

- Godziny pracy personelu administracyjnego jako procent wszystkich dostępnych godzin w całej firmie;
- Przychód na godzinę administracyjną;
- Inne wskaźniki wydajności, takie jak procent płatności wobec wierzycieli, które zostały uiszczone z opóźnieniem.

1.9 Działalność polegająca na prowadzeniu firmy

1.9.1 Kluczowe etapy w prowadzeniu skutecznie działającego podmiotu

Ilustracja 1.2 „Dobry krąg” cyklu efektywnie działającej firmy audytorskiej



Kluczowe kroki w tym procesie to:

1.9.1a Znajdź klienta (na późniejszym etapie sprzedawaj kolejne usługi dotychczasowym klientom)

W firmie rozpoczynającej działalność stanowi to szczególne wyzwanie. Być może przyprowadziłeś jakichś klientów z firmy swojego poprzedniego pracodawcy (dołóż starań, by działać tu w sposób etyczny, zgodnie z wszelkimi porozumieniami lub zobowiązaniami, które mogły cię obowiązywać, kiedy byłeś pracownikiem), być może jednak budujesz swoją bazę klientów od nowa.

Jeżeli przyniosłeś firmę lub pakiet honorariów od innej firmy, skoncentrujesz się zapewne na zatrzymaniu tych kluczowych klientów.

Jeżeli przychodzisz do już funkcjonującej firmy, presja na znajdowanie nowych klientów jest mniejsza, ponieważ dotychczasowi klienci będą delegowani od obecnych partnerów do ciebie. Niezależnie od tego, jaka jest twoja sytuacja, dodawanie nowych klientów idealnie pasujących do twojego profilu klienta jest zawsze pożądane. Masz do dyspozycji dużą liczbę narzędzi marketingowych i sprzedażowych; patrz też wcześniejsza sekcja dotycząca opracowania planu marketingowego. Pamiętaj jednak, że firma stale potrzebuje nowych klientów, żeby się rozwijać lub po prostu zrównoważyć naturalne odchodzenie klientów.

1. Dopasuj do klienta usługę

Jest to istotne, kiedy podaż (twoja zdolność do świadczenia usług, na których korzystają klienci) zaspokaja popyt (konkretną potrzebę, którą opisuje ci klient). Podstawowe usługi księgowe dotyczą zapisywania i podsumowania transakcji, a następnie raportowania ich do różnych grup użytkowników. Twoje własne umiejętności, uzupełnione przez umiejętności twoich współpracowników, umożliwią ci świadczenie kolejnych usług z korzyścią dla twoich klientów.

Być może musisz uwzględnić umiejętności inne niż te, które masz ty sam, aby opracować właściwy pakiet usług pozwalający kompletnie zaspokoić potrzeby klientów (wyrażone lub nie). Bądź gotów przedstawiać swojego klienta innym wysoko wykwalifikowanym specjalistom dysponującym wiedzą, której ty nie masz, wewnątrz twojej firmy lub poza nią. Sposoby, w jakie sieci kontaktów mogą ci pomóc w zaspokojeniu wszystkich potrzeb klientów są omówione w [Module 2](#).

2. Uzgodnij ceny i warunki

Najważniejszą twoją motywacją jest zapewne chęć świadczenia dobrych usług i generowania wyników dla klientów, ale podstawowe zasady twojej działalności muszą zagwarantować długą i pomyślną przyszłość twojej firmie.

Ustal cenę, która odzwierciedla strukturę kosztów i zapewnia odpowiedni zysk za czas i inwestycję, które poświęcasz firmie. Powiedz klientom, jak i kiedy będziesz im wystawiał faktury. Powiedz klientom, że oczekujesz od nich płatności bez zwłoki.

Pomóż klientom zminimalizować ilość żmudnej pracy związanej z przetwarzaniem, którą musisz za nich wykonywać (na przykład zainstaluj systemy lub programy do prowadzenia rejestrów w firmie klienta i zaproponuj szkolenie jego pracowników w korzystaniu z nich). Pomoże to klientom kontrolować całkowite należności za usługi księgowe, a tobie zapewni dobrej jakości informacje źródłowe. Ustal także realistyczną datę zakończenia prac dla klienta i wykonaj usługi w tym obiecany czas.

Stawka oznacza opłatę za godzinę pracy każdej osoby generującej przychody z honorariów, która zapewnia, że działalność firmy pozostaje opłacalna. Niezależnie od tego, czy firma nalicza opłaty za godzinę wykonanej pracy czy też przyjmuje „cenę pakietową” za uzgodniony zestaw usług, osiągnięcie stosownej stawki ma kluczowe znaczenie dla ekonomicznego sukcesu firmy. Stawka ta musi być wystarczająco wysoka, by pokryć wszystkie koszty, zapewnić rentowność kapitału własnego zainwestowanego w firmę i należyte wynagrodzenie za czas partnera.

3. Zlecenie

Większość zawodowych stowarzyszeń wymaga, by firmy sporządzały aktualne i dokładne zlecenia opisujące w stosownym stopniu szczegółowości:

- rodzaj i zakres prac, które mają zostać wykonane, w tym ich ograniczenia;
- sposób, w jaki praca poza tym zakresem będzie wykonywana i wyceniana;

- rolę klienta i jego pomoc w zapewnianiu dokumentów źródłowych i innych informacji;
- twoje zobowiązania dotyczące profesjonalizmu, poufności i kompletności oraz
- handlowe warunki zlecenia.

W ten sposób obie strony wiedzą, czego się od nich oczekuje i jaki wkład we wspólną pracę ma każda z nich. Czasami można sporządzić nowe zlecenie na nową lub niespodziewaną pracę, która pojawia się w ciągu roku. Przestrzegaj wskazówek swojego stowarzyszenia zawodowego w odniesieniu do aktualnych zleceń na piśmie. Zlecenia powinny być przeglądane co roku, należy także sporządzać osobne zlecenia tam, gdzie uzgadnia się dodatkowe zadania lub też zakres dotychczasowych zadań uległ znaczącej zmianie. Proces przetwarzania zleceń od klientów jest opisany szczegółowo w [Module 7](#).

4. Zbierz informacje

Negocjując warunki zlecenia określ, jakie rejestry i zapisy oraz inne informacje musi zapewnić klient. Po rozpoczęciu zlecenia firma może skorzystać z list kontrolnych przy zbieraniu konkretnych informacji od klienta. Ułatwia to proces i pozwala zapewnić zebranie wszystkich istotnych informacji przy pierwszej możliwej okazji. Powinno to zapobiec konieczności pytania klienta o dalsze szczegóły lub w każdym razie poważnie ograniczyć tę konieczność. W rezultacie przyspiesza to ukończenie prac i zapewnia ich należyłą jakość.

Informacje można zbierać na liczne sposoby: poprzez spotkania twarzą w twarz, rozmowy telefoniczne, maile, listy itd. Skorzystaj z metody, która najlepiej pasuje do osobowości każdego klienta i jego preferencji. Dzięki temu proces komunikacji z klientem będzie możliwie najbardziej sprawny, przyjazny i wydajny. Narzędzia internetowe pozwalają klientom obserwować postęp prac.

5. Wykonaj usługę

Dotyczy to wszystkich etapów i procesów koniecznych do tego, by twoje umiejętności przełożyć na pożądaną wyniki dla klienta: zastosowania twojej zawodowej wiedzy, łatwego dostępu pracowników merytorycznych do subskrypcji lub usług zbierania danych; przyjętych terminów i postępu prac zmierzających do ich dotrzymania; poziomu przeglądu zadań wewnątrz firmy dokonywanego przez np., kierownika lub partnera; wykorzystania systemów kontroli jakości w firmie; efektywnego podejścia w firmie do zarządzania zleceniami, w tym wyznaczania priorytetów oraz koncentracji na kończeniu zadań. Faza ta ma swoje aspekty związane z administracją i procesami poza elementami technicznymi lub profesjonalnymi.

6. Poinformuj o wynikach

Klienci rzadko widzą cały zakres pracy, którą wykonujesz, rzadko też o nim wiedzą. Wobec tego prezentacja ostatecznych wyników odzwierciedla wielką wagę, którą firma przywiązuje do zapewnienia satysfakcji klienta z jej pracy i porad.

Metoda komunikacji powinna być dostosowana do każdego klienta: w grę wchodzi list lub pisemny raport, spotkanie twarzą w twarz i rozmowa, rozmowa telefoniczna, spotkanie online lub inne. Podejmij decyzję na podstawie zakresu, w jakim twój klient jest dostępny oraz preferencji jego i twoich własnych.

Rozważ także rodzaj i ilość informacji, które chcesz przekazać. Ile zrozumie klient? Czy należy w informacji zawrzeć diagramy lub wykresy, żeby komunikować się efektywnie? W jakie słowa należy ubrać informacje? Jedni klienci chcą samych odpowiedzi, inni chcą rozumieć procesy, które leżą u ich podłoża. Jedni wolą cyfry, do innych lepiej przemawiają wykresy. Twoje porady powinny także zawierać wszelkie ewentualne zastrzeżenia i wyjaśnienia co do nich. Uwzględnij także wszelkie zawodowe wytyczne dotyczące informacji, które chcesz przekazać.

Upewnij się, że klient rozumie nie tylko koszty twojej usługi, ale także korzyści, które uzyskuje; w ten sposób ciągle na nowo sprzedajesz znaczenie swojej pracy.

7. Wystaw fakturę i odbierz należność

Powinno to być proste jeżeli ustalenia dotyczące wystawiania faktur zostały omówione przy pierwszych warunkach zlecenia. Osiągnięcie konkretnych etapów pracy powinno automatycznie powodować wystawienie faktury dla klienta. Klient powinien się tego spodziewać. Firma może się zdecydować na wystawianie faktur po zakończeniu prac lub też faktur

częściowych w miarę upływu czasu (na przykład pierwszego dnia miesiąca w maju, czerwcu i lipcu oraz przy zakończeniu pracy) lub też po osiągnięciu konkretnego etapu prac, na przykład przy rozpoczęciu prac badania wstępnego lub też na początku ostatecznego przeglądu badania). Oba wydarzenia prowadzą do znacznego nagromadzenia prac nad zadaniami w toku i sald należności, przez co blokują znaczne ilości kapitału obrotowego.

Wiele firm skłania się ku zleceniom o stałym zakresie i stałej cenie, opłacanym co miesiąc, przy których dodatkowe prace opłacane są osobno. Model ten usprawnia przepływy gotówkowe zarówno dla klienta, jak i dla firmy, pozwala także na blokowanie mniejszych ilości funduszy w zadaniach w toku i saldach należności.

Niektóre rodzaje prac powinny być wyceniane według wartości: opłata, którą pobiera twoja firma zależy od korzyści dla klienta, a nie od rzeczywistego czasu spędzonego nad pracą dla niego. Podejście to może skutkować wynikami przewyższającymi zakładane cele na godzinę produkcyjną lub podlegającą fakturowaniu i zawiera pewien element podziału korzyści.

Jeżeli uważasz, że konieczne jest obniżenie wielkości na fakturze przed jej wystawieniem, spróbuj zrozumieć powody, dla których tak się dzieje. Czy dodatkowy czas wynikał z potrzeb pracownika, który wymagał szkolenia? Czy wynikał z konieczności wykonywania ponownie dużej części pracy? Czy jedna osoba w firmie powoduje większość takich odpisów? Pomoże to kontrolować poziom odpisów i zdefiniować strategię minimalizującą ryzyko ich wystąpienia w przyszłości. Każdy dolar odpisu oznacza dolara oddanego zysku, więc warto rozważyć zmiany, które czasami są konieczne lub wymagane.

„Ponadto wiele firm wykazuje daleko idącą niefrasobliwość jeśli chodzi o kontrolę finansową: zbyt wiele środków jest zablokowanych, faktury nie są wystawiane na czas, nikt nie odpowiada za śledzenie niezapłaconych faktur i nie ma systemu monitorowania całego procesu wystawiania faktur i ściągania należności.”

Shohet & Jenner 2007

Jeśli chodzi o ściąganie należności, klienci powinni wiedzieć, że będziesz aktywnie (jednocześnie profesjonalnie i w sposób rozsądny) śledził wszelkie faktury, które pozostają niezapłacone po ustalonych terminach umownych. Ta kwestia także powinna być uregulowana w zleceniu przed rozpoczęciem pracy. Ty i twoi pracownicy powinniście odbyć tzw. „trudne rozmowy” z klientami, by mieli oni świadomość, że oczekujesz płacenia faktur w uzgodnionych ramach czasowych.

8. Sprzedaż usług przy okazji świadczenia innych usług

Wielu klientów nie wie, jak szeroki jest zakres usług oferowanych przez biegłych rewidentów. Sprzedaż dodatkowych usług odbywa się zgodnie z zasadami etycznymi określonymi przez prawo i stowarzyszenie zawodowe. Jest to najbardziej efektywny sposób sprzedaży dodatkowych usług – ty i twoi pracownicy słuchacie uwag klientów i oceniacie, czy jest możliwość, by wasza firma rozwiązała jakiś konkretny problem, przed którym stoją. Klienci mogą tego rodzaju informacji udzielić sami (mówiąc na przykład „Nie cieszę się zbyt mocno na kolejną rozmowę z menedżerem z banku, bo ciągle korzystam z debetu”). Może się też zdarzyć, że zidentyfikujesz jakieś problemy operacyjne w sprawozdaniach finansowych klienta („Wydaje mi się, że macie Państwo problem z poborem należności od klientów, z tego powodu poziom należności wątpliwych jest tak wysoki”). Możesz też opracować formalną listę kontrolną, którą będziesz przeglądał co roku z każdym klientem, aby poszukać możliwości rozwoju współpracy, na przykład proponując usługi zarządzania majątkiem lub struktury planowania spadkowego.

Należy także rozumieć różnicę między regularną, ciągłą usługą a jednorazowym zleceniem. Pierwszy rodzaj pracy generuje stałe przychody: jednorazowa sprzedaż przynosi firmie korzyści na wiele lat i zwiększa całkowitą wartość tego klienta. Ten drugi przynosi przychody jedynie w krótkiej perspektywie. Tego rodzaju zlecenia mogą jednak być bardzo interesujące i stanowić wyzwanie zawodowe, nie należy ich zatem ignorować. Firma świadcząca wysokiej jakości usługi ma (między innymi) wysoki poziom powtarzalnych zleceń, który pozwala na planowanie budżetu i przepływu pracy.

Sprzedaż dodatkowych usług przy okazji świadczenia usług dotychczas uzgodnionych wymaga, by doświadczony profesjonalista zdawał sobie sprawę z umiejętności, które klientom może zaoferować jego firma, i jej ograniczeń. Sprzedaż taka musi się zawsze opierać na gotowości opiekowania się należycie klientami i jednocześnie zwiększenia przychodów. Takie podejście pozwala świadczyć klientom doskonałe, proaktywne usługi, a także podnosić przychody i zyski obu stron.

Zgodnie z cyklem przedstawionym na [Ilustracji 1.2](#) efektywna sprzedaż dodatkowych istotnych usług oznacza powrót do punktu wyjścia, jakim jest znalezienie klienta i dopasowanie do niego usługi.

„Aby słuchać i dowiedzieć się więcej o obecnej sytuacji klienta, jego planach na przyszłość i wyzwaniach, które przed nim stoją, używają działań takich jak zapraszanie klientów do rozmów z pracownikami merytorycznymi, udział w konferencjach i spotkaniach klientów, czytanie prasy branżowej, inwestowanie czasu, za który nie pobiera się wynagrodzenia w budowanie relacji i wartości dodanej.”

„Aby móc zaoferować bardziej korzystne rozwiązania klientom, partner zajmujący się danym klientem i jego zespół powinni mieć w pełni aktualną wiedzę o bieżących możliwościach i umiejętnościach, które ich własna firma może zaoferować. Jest to często trudniejsze niż się wydaje. W miarę jak firma się rozwija i osiąga sukces, komunikacja między działami zaczyna szwankować”.

Matthews & Telfer 2007

Działania wymienione poniżej, opisane w artykule „The Good, The Bad and The Ugly” [Dobrzy, źli i brzydki] (Pipe 2008) przedstawiają plan proaktywnego podejścia do określania i zaspokajania potrzeb klientów.

- Zbierz dane i informacje, a następnie sporządź główną listę dobrych pomysłów o potencjalnie daleko idących konsekwencjach, które możesz omówić z klientami i ciągle ją aktualizuj.
- Dodaj do programu kończenia prac z klientem punkt, zgodnie z którym osoba opiekująca się klientem powinna przejrzeć listę i określić pomysły odpowiednie dla tego klienta.
- Zapisz pomysły w formularzu zatytułowanym „Kluczowe możliwości rozwoju – raport”, wyrażając w wartościach liczbowych ich wpływ tam, gdzie to możliwe i zapisując przy każdym z nich wstępne rekomendacje.
- Przedstaw i omów raport i rekomendacje na spotkaniu kończącym prace.
- Opracuj plan działania zawierający rekomendacje, które być może zechce wdrożyć klient.
- Spytaj klienta, czy potrzebuje pomocy przy wdrażaniu elementów planu działania – pozwoli to na sprzedaż dodatkowych usług.
- Stosuj ceny odnoszące się do wartości, żeby potążyć wynagrodzenie z korzyściami, które wyraziłeś liczbami – pozwoli to wynegocjować wyższe wynagrodzenie.
- Powtarzaj ten proces z każdym klientem co roku – dzięki temu przedstawiś korzyści wszystkim klientom, nie tylko wybranym kilku. Poza tym włącza to proaktywną postawę w kulturę firmy.
- Pozyskuj nowych klientów przez oferowanie darmowego raportu dotyczącego kluczowych możliwości rozwoju i zdefiniowanie go jako centralnej części działań sprzedażowych i marketingowych.
- Daj swoim klientom i osobom, z którymi utrzymujesz kontakty zawodowe powód, żeby polecać cię dalej, upoważniając ich do oferowania nieodpłatnego raportu w twoim imieniu znanym im osobom.

Postawa proaktywna jest najprostszym i najbardziej efektywnym sposobem podniesienia poziomu sprzedaży krzyżowej dodatkowych usług dotychczasowym klientom. Najmniej też przypomina typowe, mało subtelne działania sprzedażowe.

Pipe 2008

Nie wszyscy partnerzy i biegli rewidenci są ekspertami we wszystkich tych aspektach cyklu ich praktyki. Wprowadzenie innych osób do tego procesu w krytycznych punktach cyklu może być wartym uwagi pomysłem. Niewątpliwie korzystne jest przyjęcie systemów lub standardowych sposobów podejścia obowiązujących całą firmę (na przykład korzystanie ze standardowych list kontrolnych pozwalających określić przyszłe potrzeby lub informacje potrzebne od klientów). Partnerzy i pracownicy powinni także mieć świadomość, że czasami będą musieli wykonywać również zadania, za którymi nie przepadają, takie jak rozmowa z klientami o fakturach i kwestiach pobierania należnych wynagrodzeń. Wszystkie te kroki w cyklu są ważne w prowadzeniu rentownej firmy. Trzeba zatem wykonywać je regularnie, systematycznie i profesjonalnie. Przydziel role w swoim zespole w taki sposób, by odpowiadały umiejętnościom pracowników; daje to najlepsze ogólne wyniki dla całej firmy.

Od samego początku ustaw pracę swojej firmy tak jak działanie wydajnego i dobrze naoliwionego mechanizmu. Za wiele lat, kiedy będziesz próbował sprzedać swoją firmę, te działania uczynią ją bardziej atrakcyjną w oczach potencjalnych nowych partnerów. Wprowadź usystematyzowane podejście do wszystkich działań firmy. Organizacja, której partnerzy i pracownicy potrafią pracować metodycznie i konsekwentnie przez cały cykl usług oraz zapewnić kontrolę nad rentownością i płynnością firmy, staje się cennym podmiotem gospodarczym. Łatwiej ją sprzedać niż wiele innych firm, prawdopodobnie też za wyższą cenę. Teraz być może jest za wcześnie, żeby o tym myśleć, ale pewnego dnia będzie to ważne!

1.10 Monitorowanie sił zewnętrznych

W tej sekcji przyglądamy się niektórym elementom krajobrazu gospodarczego, które mogą mieć wpływ na profesjonalne usługi księgowe i dla których warto przemyśleć plany.

1.10.1 Równowaga dotycząca środowiska naturalnego

Odpowiedzialność za ochronę środowiska naturalnego może być elementem działania każdej firmy. Jednym z naturalnych efektów ubocznych zminimalizowania tzw. śladu węglowego (tj. poziomu emisji substancji węglowodorkowych) jest często obniżenie kosztów działalności firmy.

Proste podejście to koncentracja na „opracowaniu od nowa”, „obniżaniu” oraz, w miarę potrzeby, „rekompensowaniu”.

- Ponowne opracowanie procesów może często obniżyć ilość wykorzystywanych zasobów, pozwalając firmie na oszczędności. Wyeliminuj niekonieczne lub nieproduktywne czynności ze swoich procesów: redukuje to ilość pracy nad wieloma zadaniami, wskutek czego spadają również koszty.
- Zredukuj poziom zasobów zużywanych w twojej działalności. Może to wymagać badania oceniającego zużycie energii w celu zidentyfikowania urządzeń, które jej dużo potrzebują, a które można zastąpić czy decyzji o posługiwaniu się komunikacją elektroniczną zamiast dokumentów papierowych. Niektóre z tych zmian są proste i łatwe (instalacja energooszczędnego oświetlenia), inne z kolei (takie jak stopniowe zakupy energooszczędnych komputerów, drukarek i innych urządzeń) mogą zająć nieco więcej czasu. Duże projekty, takie jak wyposażenie biura w taki sposób, by oszczędzać energię, mogą być objęte dofinansowaniem, jeżeli będziesz w stanie uzyskać właściwy stosunek kosztów do korzyści i zwrotu. Wiele z tych zmian ograniczy koszty bez zmniejszania jakości lub efektywności twoich usług.
- Po ograniczeniu śladu węglowego możesz też zastanowić się nad zakupem tzw. offsetu CO₂ (zwanego czasem „kompensacją emisji CO₂”) aby zrekompensować pozostałą emisję dwutlenku węgla w twojej firmie lub jej przeciwdziałać.

Być może już kilka szybkich i prostych decyzji wiele zmieni w krótkim czasie. Podejmij te właśnie decyzje najpierw, aby pokazać partnerom i pracownikom korzyści płynące z tej strategii. Ograniczenie śladu węglowego może także być ważnym kryterium sprzedaży dla niektórych klientów, a dla niektórych pracowników ważnym elementem wyboru twojej firmy.

W ciągu kilku następnych lat odpowiedzialność wobec środowiska naturalnego stanie się bardziej centralnym aspektem podejmowania decyzji i wdrażania planów firmy. Ten etap wymaga od wielu organizacji zakwestionowania dotychczasowych sposobów pracy i świadczenia usług, co może być istotnym wyzwaniem. Z czasem w wielu firmach świadomość ochrony środowiska będzie zwykłym elementem pracy dla każdego. Wobec tego przyjęcie tego światopoglądu w krótkim czasie powinno oszczędzić ci nieco pieniędzy dla firmy, ponieważ jest to czynnik promocyjny, dzięki któremu twoja firma jest bardziej popularna na rynku. Wykorzystaj tę sytuację i właściwie zdefiniuj pozycję firmy.

1.10.2 Międzynarodowe standardy dotyczące księgowych

Jednym ze skutków trendów globalizacyjnych jest rozwój międzynarodowych standardów sprawozdawczości finansowej, rewizji finansowej i atestacji oraz standardów etycznych, co ma wpływ zarówno na firmy w tej branży, jak i na ich klientów. Wielu klientów staje się bardziej „globalnych” w swoich aspiracjach i działaniach biznesowych i na to zapotrzebowanie ich firmy audytorskie powinny reagować, na przykład poprzez udział w międzynarodowych stowarzyszeniach lub powiązania z innymi firmami za granicą.

Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej (MSSF) są obecnie przyjęte na całym świecie i używane przez podmioty notowane na giełdach. W 2009 r. Rada Międzynarodowych Standardów Rachunkowości (International Accounting Standards Board – IASB) opublikowała Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej dla małych i średnich podmiotów (MSSF dla małych i średnich przedsiębiorstw), i wiele krajów już je przyjęło.

Jednocześnie standardy wydane przez the International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) oraz Radę Międzynarodowych Standardów Etycznych dla Księgowych (International Ethics Standards Board for Accountants – IESBA) w dalszym ciągu są przyjmowane w wielu systemach prawnych.

Uwzględniając globalizację usług audytorskich i rosnącą liczbę transakcji poza granicami kraju twoi pracownicy powinni być może rozwijać wrażliwość kulturową oraz znajomość języków obcych, aby móc odpowiedzieć na zapotrzebowanie ze strony szerszej i bardziej różnorodnej bazy klientów. Wśród strategii pozwalających odpowiedzieć na te wyzwania należy wymienić rekrutację wielojęzycznych pracowników i rozwój zawodowy w zagadnieniach dotyczących międzynarodowej księgowości i międzynarodowej działalności gospodarczej.

1.10.3 Coraz wyższe poziomy regulacji i wiedzy zawodowej

Branża księgowa w ciągu ostatnich trzydziestu lat znacząco zwiększyła zakres swoich zawodowych usług i działań. Potrzebny jest zatem rozwój zawodowy w wielu dyscyplinach związanych z księgowością, po prostu po to, by utrzymać odpowiedni poziom aktualnej wiedzy zawodowej. Należy wątpić, czy trend ten straci na impecie przy obecnym tempie rozwoju technologii i charakterze działalności gospodarczej.

Rosnący nacisk na sprawozdawczość dotyczącą społecznej odpowiedzialności biznesu, który najlepiej ilustruje pojawienie się sprawozdawczości zintegrowanej, popieranej przez Międzynarodową Radę ds. Zintegrowanej Sprawozdawczości (International Integrated Reporting Council -IIRC), wraz z dużym prawdopodobieństwem badania deklaracji firm dotyczących odpowiedzialności za środowisko, zwiększy jeszcze złożoność procesów przygotowania, przeglądu i badania sprawozdań finansowych. Księgowi będą pełnili znaczącą rolę w rozszerzaniu granic rachunkowości i sprawozdawczości.

Jednym z prawdopodobnych skutków globalnego spowolnienia jest znaczny poziom ponownej regulacji w wielu krajach na całym świecie. Branża księgowa będzie odgrywała publiczną i znaczącą rolę w debacie nad ponowną regulacją i jej wdrożeniem.

Ponowna regulacja oraz wyższe standardy zawodowe będą źródłem ogromnych wyzwań dla księgowych i ich pracowników. Konieczne będą duże inwestycje w ciągłe szkolenia i subskrypcje szerszego zakresu serwisów informacyjnych choćby po to, by zapewnić sobie bieżącą wiedzę. Ten poziom szkoleń i inwestycji będzie także źródłem istotnej presji, zarówno finansowej, jak i emocjonalnej, na właścicieli i partnerów w małych firmach.

Kwestię tę należy bardzo starannie rozważyć, jeśli planuje się uruchomienie lub prowadzenie firmy z jednym właścicielem, ponieważ całe przywództwo w zakresie profesjonalnej wiedzy i technologii będzie musiało pochodzić od tej jednej osoby.

Jednym z możliwych sposobów podejścia do sytuacji jest koncentracja na bardzo szybkim rozwoju firmy, który umożliwi dodanie co najmniej jednego partnera w stosunkowo krótkim czasie. W ten sposób możesz zakładać, że obciążenie pracą i przywództwo rozłoży się na kilka osób na wczesnym etapie rozwoju firmy.

Drugim możliwym sposobem jest zastanowienie się poważnie nad możliwością dołączenia do istniejącej spółki, dzięki czemu będziesz od początku współpracował z kilkoma partnerami, co z kolei pozwoli na jakiś stopień specjalizacji zadań i zainteresowań.

1.10.4 Mobilność talentów i klientów

Technologia pomaga w internacjonalizacji biznesu: umożliwia łączenie danych i podmiotów gospodarczych ponad granicami państw.

Lokalne przedsiębiorstwo będące podmiotem zależnym wielonarodowej spółki może oczekiwać od twojej firmy przeprowadzenia badania lub udzielania porad podatkowych, które mogą mieć implikacje dla podmiotu dominującego.

Z drugiej strony wysoko specjalistyczne małe firmy mające siedziby poza wielkimi miastami korzystają z Internetu w celu sprzedaży swoich usług i towarów na całym świecie. Taki podmiot może zwrócić się do twojej firmy z zapytaniem o porady dotyczące produktów bezpiecznych płatności (od takich jak PayPal do finansowania handlu za pośrednictwem lokalnego banku).

Ci klienci, duzi i mali, wymagają umiejętności księgowych, protokołów komunikacji, zarządzania ryzykiem, wiedzy na temat transakcji walutowych itd. Małe znaczenie ma to, czy firma klienta i jego księgowy mają siedziby w małej miejscowości czy w centrum dużego miasta.

Kwestie księgowe są też różnie traktowane w różnych krajach. Doświadczenie w postępowaniu z konkretnym zagadnieniem nabyte w jednym kraju może być przeniesione do innego, w miarę podobnego, dzięki przeniesieniu tam wysoko wykwalifikowanych ludzi. Doświadczenie uzyskane przez personel może być dostępne dzięki transferom międzynarodowym i umowom oddelegowania, ponieważ w tych krajach przedsiębiorcy starają się uniknąć trudności, których doświadczyły kraje wcześniej przyjmujące pewne zasady czy standardy.

Organizacje z kolei cały czas poszukują sposobów, by umożliwić międzynarodowy przepływ kompetencji i wykwalifikowanych ludzi (a w każdym razie go nie ograniczać). Robią to poprzez wzajemne uznawanie kwalifikacji pozyskanych w innych krajach.

Krótko mówiąc, na większą mobilność talentów w branży wpływają zarówno czynniki zawodowe, jak i kulturowe.

1.10.5 Technologia

Technologia będzie coraz bardziej integralną częścią pracy księgowej. Coraz więcej aplikacji będzie integrowanych, coraz więcej informacji wymienianych między różnymi organizacjami (na przykład wymiana informacji pomiędzy firmą audytorską a bankiem klienta jest obecnie powszechnie spotykana). Największym czynnikiem zmiany wpływającym na pracę w firmie w ciągu najbliższych kilku lat będą media społecznościowe, smartfony i praca w chmurze.

Większość księgowych nie stanie się ekspertami w definiowaniu sieci komputerowych lub rozwiązań technicznych służących komunikacji i połączeniu pomiędzy różnymi organizacjami. Księgowi będą jednak musieli nauczyć się wszelkich aplikacji, które mogą dostarczyć korzyści klientom oraz je wdrożyć. Będą też musieli kontrolować jakość danych przetwarzanych dla klientów i w ich imieniu. Efektywne wykonywanie takich zadań wymaga pewnego obycia z technologią, niekoniecznie zaś wysokiego poziomu wiedzy technicznej dotyczącej programowania lub linków komunikacyjnych.

1.10.6 Przeciwdziałanie praniu pieniędzy

Pranie pieniędzy to proces, poprzez który przychody z działalności przestępczej są legitymizowane dzięki przetworzeniu tych środków w różnych transakcjach i/lub podmiotach w celu ukrycia oryginalnego źródła gotówki, z którego pochodzą. Wiąże się to zazwyczaj z umieszczeniem gotówki w jakimś rodzaju transakcji, przetworzenie tej gotówki poprzez jeden lub więcej podmiotów i jedną lub więcej transakcji, a następnie wykazaniem „normalnego” handlowego pochodzenia wyjaśniającego istnienie tych środków.

Grupa Zadaniowa ds. Przeciwdziałania Praniu Pieniędzy (Financial Action Task Force – FATF), mieszcząca się w siedzibie głównej Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) definiuje międzynarodowe zasady przeciwdziałania praniu pieniędzy. Opublikowała ona liczne rekomendacje, a rządy poszczególnych krajów podejmują działania, żeby je przyjąć. Wytyczne te wymagają, by organizacje pewnego rodzaju (na przykład banki, podmioty obracające złotem w sztabach lub biżuterią czy miejsca, gdzie uprawia się hazard itd.) uwiarygodniały autentyczność klientów i produktów oraz usług, którymi obracają.

Warto poświęcić czas na zrozumienie konkretnych wymagań i regulacji przyjętych w twoim kraju oraz zyskanie wiedzy na temat szczególnych wymogów i wyjątków, które stosują się do osób uprawiających zawód biegłego rewidenta. Na przykład definicja „progu” dla „dużej transakcji” może być różna, podobnie jak stopień ujawnienia wymagany dla „dużej transakcji”.

W niektórych krajach kontrolom dotyczącym prania pieniędzy towarzyszą równoległe kontrole monitorujące możliwe finansowanie terroryzmu. Cele mogą być takie same, a problemy rozwiązywane jako kwestie połączone, ale pranie pieniędzy i finansowanie terroryzmu to osobne sprawy.

Kluczowe kroki w zapewnieniu zgodności twojej firmy z odnośnymi regulacjami i wytycznymi to:

- Badanie due diligence klienta, w którym twoim zadaniem jest podjęcie odpowiednich kroków w celu weryfikacji tożsamości klienta. Może to rozszerzać się na prześwietlanie twojego kluczowego personelu lub pracowników z pierwszej linii, mających bezpośrednie kontakty z osobami z zewnątrz;
- Monitorowanie transakcji, co oznacza, że konieczne jest przeglądanie wszystkich podstawowych transakcji, w których pojawiają się duże ilości gotówki;
- Zgłaszanie przypadków na podstawie progów pieniężnych lub podejrzanych transakcji;
- Prowadzenie rejestrów, pozwalające wykazać przestrzeganie lokalnych przepisów i prawa;
- Dokonywanie oceny ryzyka w firmie w celu określenia produktów, działań lub klientów wysokiego ryzyka;
- Opracowanie konkretnych procedur używanych w firmie, kodyfikujących wszystkie działania opisane powyżej.

Należy zachować czujność wobec transakcji, w których pojawiają się następujące elementy (wszystkie lub kilka): nowi, nieznanymi klientami, duże ilości gotówki nie pochodzące z powiązanej z nimi działalności gospodarczej, wykorzystanie złożonej sieci zarządów powierniczych i/lub struktur spółek, które przenoszą pieniądze bez wyraźnego celu i wartości, w szczególności jeżeli część tej sieci obejmuje podmioty międzynarodowe.

Procesy te lub „działania wysokiego ryzyka” można dodać do standardowych czynności prześwietlania klientów, nawet jeśli procedury dotyczące zapobiegania praniu pieniędzy lub finansowaniu terroryzmu nie odnoszą się konkretnie do twojej firmy.

1.11 Kontynuacja działalności: Działania konieczne w perspektywie krótko- i długoterminowej

Zagadnienie planowania działalności nie może być uważane za kompletne bez rozważenia kontynuacji tej działalności.

Jako zawodowy księgowy bierzesz odpowiedzialność za dostarczanie klientom wysokiej jakości usług i działanie w sposób etyczny przez cały czas. Zdarzają się jednak okoliczności, w których kontynuowanie usługi nie należy uważać za pewnik. Scenariusze te należy uwzględnić w procesie planowania.

1.11.1 Przerwanie działalności

Bywają sytuacje, w których okoliczności nie pozwalają prowadzić działalności przez jakiś czas na przykład z powodu:

- pożaru, powodzi, trzęsienia ziemi i innych katastrof naturalnych;
- niespodziewanych zakłóceń w dostawie prądu czy awarii infrastruktury komputerowej lub
- poważnej choroby lub śmierci właściciela albo kluczowej osoby w firmie.

Tego rodzaju wydarzenia i katastrofy pozostają poza kontrolą firmy, ale poważnie wpływają na twoją zdolność świadczenia usług klientom. Dobrze prowadzona firma powinna mieć plan na wypadek takich wstrząsów. Konieczne jest wyobrażenie sobie takiego wydarzenia po to, abyście – ty sam i twoi partnerzy – mogli zdefiniować działania, które należy podjąć w celu zminimalizowania jego negatywnego wpływu na klientów. Działania te powinny obejmować kwestie wyszczególnione poniżej.

- **Czy można zapobiec niepożądanemu wydarzeniu?** Odpowiedź (niepełną) na to pytanie mogą dać regularne badania lekarskie kluczowych osób w firmie i promowanie zdrowego podejścia do żywienia i ćwiczeń fizycznych. Większości najpoważniejszych wstrząsów po prostu nie da się jednak uniknąć, należy zatem zastanowić się nad kolejnym etapem.

- **Jak można zminimalizować jego wpływ?** Konieczność zminimalizowania negatywnych skutków może oznaczać, że właściciel/partnerzy podejmą decyzję o umieszczeniu firmy w bardziej stabilnym regionie (tj. z dala od obszarów narażonych na powodzie lub trzęsienia ziemi) lub w każdym razie o przechowywaniu zapasowych zasobów takich jak komputery i/lub pliki danych w innym miejscu. Być może firma powinna się przenieść do bardziej solidnego budynku.
- **Jaki jest koszt minimalizacji wpływu niepożądanego wydarzenia?** Określ budżet kosztów strategii minimalizacji i spróbuj oszacować koszt i wpływ wydarzenia, przed którego skutkami próbujesz uchronić firmę.
- **Czy możesz stworzyć powiązania z innymi firmami?** Możesz określić i stworzyć formalne powiązania z firmami niestanowiącymi konkurencji w innych regionach w kraju, co pozwoli zapewnić sobie wzajemne wsparcie na wypadek poważnej katastrofy. Dzięki temu możliwe będzie szybkie wznowienie usług. Konieczne jest przy tym należyte zabezpieczenie poufnych informacji odnoszących się do bazy wszystkich klientów.

Dla osoby prowadzącej działalność jednoosobowo, nagła śmierć lub poważna choroba są okolicznościami, które wymagają szczególnego zastanowienia. Możesz zabezpieczyć się w tej kwestii znajdując firmę gotową do obsługi twojej bazy klientów w razie nagłej śmierci lub poważnej choroby. Taka umowa powinna uwzględniać, na przykład, okres, przez który zapewnia się takie wsparcie, okoliczności, w których się ono zaczyna i kończy oraz (najprawdopodobniej) podejście do wyceny firmy, dzięki któremu wdowiatały współmałżonek otrzyma godziwą cenę za wartość firmy.

1.11.2 Kontynuowanie działalności: drugie pokolenie

Wraz ze wzrostem przychodów firmy na przestrzeni lat może się w niej pojawić nowy partner. Może to być należycie wykwalifikowany i doświadczony pracownik lub członek rodziny założyciela.

Przyjęcie nowego partnera oznacza zazwyczaj jakiś rodzaj płatności za udziały w firmie albo (w przypadku członka rodziny) poprzez obniżenie poziomu przychodów z firmy osiągniętych przez tego partnera przez pewien okres lub (w przypadku osoby, która wcześniej była pracownikiem) płatność jakiejś kwoty za udział w aktywach trwałych oraz wartości firmy zbudowanej przez jej założyciela.

Przyjęcie nowego partnera oznacza dużą zmianę w sposobie działania firmy. Nagle zachodzi konieczność wspólnego podejmowania decyzji. Konieczne jest porozumienie między kilkoma partnerami. Trzeba pogodzić różne osobowości. Może też pojawić się potrzeba udokumentowania polityk i sporządzenia bardziej formalnych rejestrów dotyczących zarządzania firmą (na przykład rejestrowania w jakiejś formie dyskusji pomiędzy partnerami). Należy zdefiniować role, by partnerzy wiedzieli, kto podejmuje jakie decyzje. Potrzebny jest też wspólny pogląd na kierunek działania i rozwoju firmy.

Moduł 2 bardziej szczegółowo przedstawia rolę osoby samodzielnie prowadzącej praktykę i modele partnerstwa.

1.12 Wnioski

Ten moduł omawiał proces planowania strategicznego, w szczególności w odniesieniu do usług, klientów i personelu oraz marketingu, omówiono w nim także pokrótce inne aspekty planowania biznesowego, w tym zrozumienia środowiska, w którym działa twoja firma. Każda firma potrzebuje własnego planu strategicznego, aby obrać właściwy kierunek i tempo rozwoju. Każdy indywidualny dział firmy potrzebuje własnego planu, który zagwarantuje, że dział ten przyczynia się do osiągnięcia ogólnego wyniku.

Firma bez planu błąka się nieco bezładnie, reagując na pojawiające się przed nią możliwości ad hoc. Z tego powodu kierunek i sposób jej rozwoju może zupełnie nie odpowiadać potrzebom jej właścicieli. Końcowym efektem może być niezgoda między partnerami, prowadząca do niskiej satysfakcji z pracy i małego zaangażowania w firmę.

Tak jak w przypadku każdej mapy, potrzebne są pewne wskaźniki pozwalające firmie utrzymać właściwy kierunek. Standardy referencyjne pozwolą firmie rozwijać się we właściwym tempie i pomogą partnerom dokonywać właściwych wyborów na rozdrożach.

Każda interakcja twojego zespołu z klientem stanowi możliwość marketingową. Marketing jest zbyt ważny, by pozostawić go jedynie w rękach dedykowanego partnera lub zespołu.

W fazie planowania i wdrożenia pamiętaj zawsze, że firma jest zbudowana na ludziach, którzy w niej pracują. Zatrudnianie właściwych osób z odpowiednim podejściem będzie najważniejszą decyzją, jaką możesz podjąć. Wpływ niewłaściwych pracowników wykracza poza ich własną pracę: tacy ludzie mogą również zakłócać działania innych pracowników, potrzebują większej ilości czasu partnerów poświęcanego na ich prowadzenie lub dyscyplinowanie; obniżają morale we własnym zespole i w całej firmie, a ich zwalnianie może być długim, czasochłonnym i potencjalnie kosztownym procesem.

Opracowanie procesów i narzędzi w celu prześwietlenia potencjalnie nieodpowiednich pracowników i zatrudniania bardziej pasujących osób jest inwestycją, która się wielokrotnie zwróci. Skorzystaj z pomocy zespołu, by znaleźć im lepszych współpracowników: oni też nie będą chcieli pracować z niekompetentnymi lub trudnymi ludźmi.

Proces planowania strategicznego nigdy się nie kończy. Przechodzi gładko od planowania na następny okres poprzez monitorowanie rzeczywistych wyników w odniesieniu do planu aż do planowania na okres kolejny. Naucz się cieszyć tym procesem, ponieważ spędzisz wiele czasu zajmując się planami i ich dobrymi efektami, kiedy plany te się spełnią.

1.13 Odniesienia, dalsza lektura i zasoby IFAC

Odniesienia i dalsza lektura

AICPA. 2012 PCPS/TSCPA National MAP Survey Commentary. www.aicpa.org/INTERESTAREAS/PRIVATECOMPANIESPRACTICESECTION/RESOURCES/NATIONALMAPSURVEY/Pages/default.aspx.

Angel, Robert and Johnston, Hugh. „Positioned to win.” *CA Magazine*, październik 2008. www.camagazine.com/archives/print-edition/2008/oct/features/camagazine4312.aspx

CPA Australia. *Checklist for purchasing an accounting practice*. 2011. www.cpaaustralia.com.au/cps/rde/xbcr/cpa-site/purchasing-an-accounting-practice-checklist_2011.pdf.

CPA Australia. *Firm of the Future*. www.cpaaustralia.com.au/cps/rde/xbcr/cpa-site/opportunities-and-challenges-for-public-practices.pdf.

Davey, Louise. „Making it count.” *CA Magazine*, styczeń-luty 2009. www.camagazine.com/archives/print-edition/2009/January-February/regulars/camagazine5525.aspx.

Defelice, Alexandra, „Hitting the Target: National Survey Looks at How CPA Firms of All Sizes Stack Up”, *Journal of Accountancy*, kwiecień 2011. www.journalofaccountancy.com/Issues/2011/Apr/20103297.htm.

Dennis, Anita. „Understanding the best and brightest.” *Journal of Accountancy*, listopad 2006. www.journalofaccountancy.com/Issues/2006/Nov/UnderstandingTheBestAndBrightest.htm.

Hayes, Michael, „Be an HR resource for your clients.” *Journal of Accountancy*, listopad 2006. www.journalofaccountancy.com/Issues/2006/Nov/BeAnHrResourceForYourClients.htm

Kaplan, Robert S. and Norton, David. *Mapy strategii w biznesie. Jak przenieść wartości na mierzalne wyniki*. Gdańsk GWP Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, 2011.

Kaplan, Robert S. and Norton, David. *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston, MA Harvard Business School Press, 2001.

Kaplan, Robert S. and Norton, David. *Strategiczna karta wyników: Jak przenieść strategię na działanie*. Warszawa Wydawnictwo Naukowe PWN, 2009.

Matthews, Paul and Telfer, Paul. „Jekyll or Hyde?” *Accountancy*, sierpień 2007, 58-59.

Monks, John i Tovey, David. „In search of greatness.” *Accountancy*, marzec i kwiecień 2007, www.thepacepartners.com/articles/266-in-search-of-greatness.

Perry, Michelle. „Making hay even when it rains.” *Accountancy*, maj 2008, 48-49.

Pipe, Steve A. „The good, the bad and the ugly.” *Accountancy*, lipiec 2008, 34-35.

Rosenhek, Stephen. „The groundwork comes first.” *CA Magazine*, październik 2008.
www.camagazine.com/archives/print-edition/2008/oct/regulars/camagazine4341.aspx.

Shohet, Phil and Jenner, Andrew. „The importance of being profitable.” *Accountancy*, lipiec 2007, 40-41.

Tarasco, Joseph A. and Damato, Nancy. „Build a better career path.” *Journal of Accountancy*, maj 2006.
www.journalofaccountancy.com/Issues/2006/May/BuildABetterCareerPath.htm.

Wheelen, Thomas L. and Hunger, David J. *Strategic Management and Business Policy*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 2000.

Zasoby IFAC

Strona internetowa IFAC SMP Committee: www.ifac.org/SMP, zawierająca IFACnet (wyszukiwarkę branżową, dostępną przez okno wyszukiwania na górze każdej strony)

IFAC, *IFAC SMP Quick Poll: May-June Results*, lipiec 2012.
www.ifac.org/publications-resources/ifac-smp-quick-poll-may-june-2012.

Zasoby i narzędzia zarządzania firmą audytorską pochodzące z IFAC i innych organizacji:
www.ifac.org/about-ifac/small-and-medium-practices-committee/smp-resources-and-tools

Komitet można znaleźć na Twitterze @ IFAC_SMP i w serwisie Delicious @ifacsmpcommittee (skorzystaj z tagów po prawej stronie w celu filtrowania według każdego modułu tego Przewodnika)

Rada Dyskusyjna SMP/SME: www.ifac.org/smp/sme-discussion-board (pozwala udzielać informacji zwrotnych i omawiać tematy związane z zarządzaniem firmami audytorskimi związane z tematami tego Przewodnika)

Załączniki

Załącznik 1.1 Lista kontrolna realistycznej samooceny

Pomyśl o swoich umiejętnościach technicznych

- Czy jesteś solidnie wykwalifikowany jeśli chodzi o kluczowe obszary usług, które będzie świadczyła twoja firma? Czy w twojej wiedzy zawodowej są jakieś znaczące luki?
- Czy jesteś w stanie czerpać z praktycznego doświadczenia świadcząc te usługi?
- Czy twoje umiejętności i doświadczenie są wystarczająco elastyczne, byś mógł rozwiązywać nowe problemy w tych obszarach kluczowych umiejętności i usług?
- Czy z należytą starannością utrzymywałeś poziom swoich usług przez regularny, dobrze ukierunkowany i ciągły rozwój zawodowy?

Pomyśl o swoich umiejętnościach zarządczych i dotyczących ludzi.

- Czy lubisz pracę z ludźmi (nadzorowanie, motywowanie, coaching oraz czasami konstruktywną krytykę)?
- Czy uważasz siebie za lidera czy też za osobę, która podąża za innymi?
- Czy znasz swój sposób zarządzania? Czy masz cechy autokraty? Czy jesteś stanowczy w swoich opiniach i trudno cię nakłonić do zmiany zdania? Czy szukasz kompromisu i konsensusu? Czy jesteś elastyczny? Neutralny? Style zarządzania nie są „dobre” ani „złe”, ważne jest jednak, byś znał swój własny, abyś zdawał sobie sprawę z jego słabości i ograniczeń. Sporządź listę słów, które rzetelnie opisują twój styl zarządzania.
- Czy potrafisz być bezstronny i otwarty na dobrze przemyślane rozumowanie?
- Czy masz pewność, że opierasz swoje decyzje i opinie na wystarczającej liczbie faktów?
- Czy wolisz pracować sam czy jako część zespołu?

Pomyśl o swoich zasobach finansowych.

- Czy masz dostęp do funduszy, które pozwolą ci założyć firmę lub kupić udział w istniejącej firmie bez pobierania pensji lub podobnego wynagrodzenia przez kilka miesięcy?
- Czy zdajesz sobie sprawę z istotnych czynników związanych z prowadzeniem i zakładaniem firmy audytorskiej: nagromadzenie produktów w toku i należności; bieżące nakłady gotówkowe, których trzeba dokonywać co tydzień lub co miesiąc; kapitał i inne nakłady początkowe, które trzeba będzie ponieść jeszcze zanim firma zacznie przynosić jakiegokolwiek przychody?
- Czy jakaś instytucja finansowa byłaby skłonna pożyczyć ci pieniądze na firmę na rozsądnych warunkach?
- Czy wiesz, jak zdefiniować stawki godzinowe za twój czas lub czas twoich pracowników?

Pomyśl o swoich umiejętnościach marketingowych.

- Czy uważasz siebie za osobę umiejętnie pracującą nad marketingiem i sprzedażą usług twojego obecnego pracodawcy?
- Czy jesteś w stanie łatwo opisać i wyrazić liczbami wartość korzyści, które twoje usługi zapewnią klientowi obecnemu lub przyszłemu?
- Czy uważasz, że twoja stawka godzinowa lub stawka naliczana rzetelnie oddają twoją wartość dla klientów? W każdej sytuacji prowadzenie rentownej firmy wymaga generowania pewnej ilości przychodów za każdą godzinę spędzoną na pracy dla każdego klienta. Nie możesz sobie pozwolić na luksus wątplenia w sobie. Istotne jest, byś był przekonany, że zapewniasz wartość i korzyści swoim klientom; inaczej marketing twoich usług będzie działaniem w gruncie rzeczy niewiele wartym.

Pomyśl o swojej osobowości.

- Czy jesteś osobą pewną siebie?
- Czy jesteś gotów ciężko pracować, by osiągnąć swoje cele? Czasami będziesz musiał spędzać w pracy długie godziny, aby wykonać zadania na umówiony termin, jeżeli miałoby cię to frustrować, to będziesz musiał przyjąć mniej oszczędne i bardziej kosztowne podejście do kwestii zatrudnienia w twojej firmie.
- Czy jesteś gotów do poświęceń by osiągnąć swoje cele?
- Czy lubisz pracować z innymi ludźmi i dla nich? Klienci, partnerzy i pracownicy to żywi ludzie, a każda osoba ma swoje własne potrzeby i czego innego chce od ciebie i twojej firmy. Każda ma swój własny styl, a twoim zadaniem jest wykorzystanie umiejętności, które każda osoba przynosi do firmy.
- Jak sobie radzisz z presją pracy? Jak sobie radzisz z napięciem wywołanym na przykład problemami z płynnością, w pracy i w życiu prywatnym?

Pomyśl o sieciach wsparcia wokół siebie.

- Czy twoja rodzina i znajomi wspierają twoją decyzję pracy w publicznej firmie audytorskiej? Czy jeśli będzie taka potrzeba, zaakceptują to, że spędzasz wiele godzin w pracy i wykażą elastyczność?
- Jak utrzymasz siebie i swoją rodzinę, szczególnie na początku działania nowej firmy?
- (Szczególnie dla osób planujących samodzielną działalność) Czy masz zaufanego doradcę (mentora lub coacha), z którym możesz omawiać trudne sprawy?

Zagadnienia finansowe: Każdy ma swój własny pogląd na temat znaczenia materialnego bogactwa i inną definicję wygodnego stylu życia. Jaka jest twoja?

Konkretne rzeczy, które chcesz zrobić: Jakie to są rzeczy i jakie są realistyczne ramy czasowe, w których można osiągnąć te cele?

Załącznik 1.2 Lista kontrolna zagadnień, które należy objąć procesem planowania

Struktura prawna

- Samodzielna praktyka czy przedsięwzięcie partnerskie?
- Wybór konkretnego podmiotu prawnego, skorzystanie z konkretnych struktur prawnych z ich implikacjami i korzyściami dla ograniczenia odpowiedzialności prawnej.

Usługi

- Zakres usług, które mają być oferowane.
- Czy wszystkie będą oferowane wewnątrz firmy, czy też niektóre z nich będą obsługiwane poprzez polecane podmioty?
- Podejście do polecania klienta gdzie indziej (czy na przykład oczekujesz wzajemności w tej sprawie?).

Ludzie w firmie

- Długoterminowe proporcje właścicieli/partnerów w stosunku do pracowników.
- Podejście (zarówno deklarowana polityka, jak i konsekwentnie promowana kultura firmy) wobec godzin pracy, urlopów wypoczynkowych, innych urlopów oraz rozstrzygnięcia sytuacji rodzinnych, które w krótszym okresie mogą wpływać na pracę konkretnych osób.
- Elastyczność w kwestii zgody na pracę z domu.
- Programy motywacyjne, które firma być może postanowi wdrożyć.
- Podejście do dłuższych urlopów bezpłatnych i urlopów związanych ze studiami lub kursami itd.
- Metody, dzięki którym firma będzie przyciągać i zatrzymywać nowych pracowników.

Systemy i procedury

- Konkretny procesy, których będzie używać twój zespół, żeby świadczyć usługi klientom oraz stopień elastyczności wobec różnych pracowników.
- Sankcje, które będą stosowane jeśli wymogi systemu nie będą przestrzegane.
- Dokumenty wzorcowe, dokumenty robocze i wymagania dotyczące jakości stawiane przez twoją organizację zawodową.

Technologia

- Czy jej opracowaniem i wdrożeniem zajmą się pracownicy wewnętrzni (tj. właściciel/partnerzy i pracownicy) czy też konsultanci i podwykonawcy?
- Zdefiniuj poziom kosztów, który pozwoli udostępnić technologię choćby na minimalnym poziomie oraz da możliwość jej rozbudowania w miarę rozwoju firmy w przyszłości.

Marketing i wzrost

- Podstawowe informacje dotyczące metod, z których skorzystasz, aby osiągnąć organiczny wzrost w liczbie klientów.
- Podejście do informowania klientów o pełnym zasobie usług oferowanych przez firmę.
- Znaczenie marketingu w opisie stanowiska pracy każdej osoby.
- Czy marketing jest uważany za obszar odpowiedzialności wszystkich pracowników mających kontakt z klientem czy też przede wszystkim za zadanie niewielkiej liczby kompetentnych partnerów i kadry kierowniczej?

- Czy wzrost jest w najistotniejszym celu pracy firmy czy też swego rodzaju produktem ubocznym tego, że we wszystko inne w firmie jest należycie zarządzane i wykonywane, czy wzrost ma wynikać wyłącznie z organicznego rozwoju bazy klientów i usług czy też raczej przez fuzje/przejęcia?

Finanse

- Ogólne podejście do finansowych potrzeb firmy:
- Wpłaty kapitałowe;
- Zyski zatrzymane;
- Poziomy dywidendy/wypłat z zysku.
- Ogólne podejście do opcji leasingu oraz zakupów sprzętu trwałego;
- Zakres, w jakim firma jest gotowa akceptować świadczenie usługi sprzedawanej po niższej cenie w celu przyciągnięcia klientów lub przygotowana na ponoszenie strat w obszarze nowej usługi w krótkiej perspektywie w ramach rozwoju szerszego zakresu usług w dłuższym okresie;
- Przydział obowiązków związanych z zarządzaniem finansami, administracją i zarządzaniem firmą.

Załącznik 1.4 Podręcznik firmowy: Sugerowana treść i przykład

Poniżej przedstawiamy przykład takiego podręcznika.

Powinien on obejmować zagadnienia takie jak wymienione poniżej.

Misja i cele

- Lista świadczonych usług;
- Lista konkretnych docelowych typów klientów w głównym segmencie rynku, w którym działa firma;
- Kluczowe cele i aspiracje operacyjne na bieżący rok finansowy.

Struktura organizacyjna

- Główne zespoły lub obszary funkcjonalne w obrębie firmy, zarówno generujące przychody z honorariów, jak i administracyjne;
- Kadra kierownicza (co najmniej);
- (W idealnej sytuacji) alokacja całego personelu do grup lub zespołów;
- Najważniejsze dane kontaktowe firmy: adres (adresy) biura, adres do korespondencji, numer telefonu, numer faksu, podstawowy adres e-mail itd.

Warunki zatrudnienia

- Struktury podległości i struktura organizacyjna;
- Proces uczciwego zatrudniania, obejmujący ogłoszenia o wakatach, sprawdzanie aplikacji, rozmowy z kandydatów z ostatecznej listy, sprawdzanie referencji, sporządzanie listów proponujących zatrudnienie itd.;
- Programy wprowadzające dla nowych pracowników;
- Opisy stanowisk pracy;
- Ciągły rozwój zawodowy: działania praktyczne w obrębie firmy, zewnętrzne kursy i imprezy, dofinansowanie szkoleń lub rozwoju zawodowego ze strony firmy, odzyskiwanie tych kwot w przypadku wcześniejszego odejścia pracownika z firmy;
- Godziny pracy i cele dotyczące wyników: minimalne standardy i oczekiwania, nadgodziny, elastyczny czas pracy itd.;
- Standardy dotyczące ubioru;
- Polityka dotycząca palenia tytoniu, alkoholu i narkotyków;
- Zarządzanie wynikami: przeglądy wyników pracowników i wyznaczanie celów na nadchodzący rok;
- Ustalanie wynagrodzenia miesięcznego i jego aktualizacja; skale wynagrodzeń w stosownych przypadkach, kryteria stosowane przy aktualizacji wynagrodzenia, częstotliwość, bonusy i dodatki motywacyjne;
- Częstotliwość i sposób wypłat;
- Świadczenia pozapłatowe zapewniane przez firmę (świadczenia niepieniężne, dobrowolne potrącenia z wynagrodzenia na inne świadczenia niepieniężne, program emerytalny itd.);
- Świadczenia związane z urlopami i ich warunki, urlop wypoczynkowy, zwolnienia lekarskie, urlopy długoterminowe, urlop okolicznościowy z powodu śmierci krewnego, urlopy specjalne, urlopy bezpłatne, urlopy naukowe, urlopy macierzyńskie i ojcowskie itd.;
- Proces składania skarg i odwołań;
- Rozwiązanie stosunku pracy: okres wypowiedzenia wymagany od pracownika lub firmy.

Drobniejsze wydatki i zakupy

- Limity uprawnień do dokonywania wydatków;

- Zatwierdzanie wydatków i płatności;
- Rezerwacja podróży lub zwrot kosztów podróży, standardy podróżowania, najniższe możliwe koszty decydujące na przykład o skorzystaniu z samochodu zamiast samolotu przy podróżach na dłuższe dystanse, korzystanie z taksówek;
- Obciążanie klientów kosztami poniesionymi podczas pracy zawodowej.

Wykorzystanie sprzętu firmy

- Zasoby zapewniane w biurze: komputery, oprogramowanie, subskrypcje, telefony, dostęp do Internetu, przechowywanie itd.;
- Zasoby używane poza biurem: komputery przenośne, telefony komórkowe, samochody;
- Zgłaszanie wykorzystania zasobów biurowych do prywatnego użytku i zwrot kosztów przez pracowników.

Standardy dotyczące pracy

- Domyślna lub standardowa forma (i styl) używana w korespondencji; szczególne sposoby powitania osób dzwoniących do firmy, standardy jakości i pracy dotyczące na przykład odbierania telefonów lub dopuszczalnego czasu, w którym należy odpowiedzieć na emaila lub inne kontakty przychodzące;
- Zarządzanie komunikatami przychodzącymi i wychodzącymi przez telefon, pocztę, mail, faks itd.;
- Archiwizowanie dokumentów;
- Proces składania skarg przez klientów;
- Gwarancje profesjonalnej pracy;
- Prywatność i poufność dotyczące informacji klientów;
- Zatwierdzanie lub limity dotyczące zatwierdzania odpisów, zmian w fakturach dotyczących honorariów lub umorzenia kwot na fakturach.

Praktyki sprawiedliwego zatrudnienia

Niektóre z nich mogą wynikać z prawa lub kodeksów postępowania.

- Równe możliwości zatrudnienia;
- Bezpieczeństwo i higiena pracy lub bezpieczne środowisko pracy: telefony awaryjne, ćwiczenia przeciwpożarowe;
- Przeciwdziałanie dyskryminacji: na przykład z powodu wieku, rasy, religii, płci, preferencji seksualnych;
- Nękanie poprzez zastraszanie, molestowanie seksualne lub w inny sposób.

Przykładowy podręcznik firmowy

*Jest to jedynie tekst przykładowy.
Treść tego podręcznika powinna być
dostosowana do potrzeb konkretnej firmy,
by uwzględniała indywidualne potrzeby
danej organizacji.*

Spis treści

1. Wstęp	58
1.1 Wstęp ogólny	58
1.2 Historia firmy	58
1.3 Misja i wizja firmy	59
1.4 Cele firmy	59
1.5 Struktura administracyjna	59
2. Zatrudnienie	60
2.1 Wykonywanie obowiązków	60
2.2 Zwrot wydatków	61
2.3 Podróże służbowe	61
2.4 Ubiór i zachowanie	61
2.5 Przetwarzanie płac	61
2.6 Dane osobowe	61
2.7 Samochody należące do firmy	62
2.8 Ubezpieczenia samochodów należących do firmy i odpowiedzialność za nie	63
2.9 Telefony komórkowe	64
2.10 Rachunki obciążeniowe	64
2.11 Prywatne rozmowy telefoniczne	64
2.12 Właściwe wykorzystanie Internetu i poczty elektronicznej	64
2.13 Spóźnienia	65
2.14 Badania lekarskie	65
2.15 Własność firmy	65
2.16 Bezpieczeństwo	66
2.17 Parking	66
2.18 Ocena roczna	66
2.19 Rozwiązanie stosunku pracy	66
2.20 Zakaz palenia tytoniu	67
2.21 System zapewnienia jakości	67
2.22 Zlecenia wykonywane dla pracowników i rodziny	67
2.23 Firmowy kodeks postępowania	67
2.24 Zasady postępowania dotyczące urlopów okolicznościowych	68
2.25 Polityka dotycząca prezentów i rozrywki	68
3. Bezpieczeństwo i higiena w miejscu pracy	69
3.1 Ogólne zobowiązanie należytej dbałości	69
3.2 Reguły dotyczące bezpieczeństwa	69

3.3.	Formularz zgłoszenia wydarzenia	70
3.4	Procedury dotyczące bezpieczeństwa i ochrony przeciwpożarowej	71
3.5	Goście w biurze firmy	71
3.6	Pierwsza pomoc	71
4.	Polityka dotycząca równych szans, dyskryminacji i nękania	72
4.1	Wstęp	72
4.2	Dyskryminacja	72
4.3	Czym jest dyskryminacja?	73
4.4	Prawa w miejscu pracy	74
4.5	Molestowanie seksualne	74
4.6	Nękanie	75
4.7	Konsekwencje naruszenia zasad tej polityki	76
4.8	Co mogę zrobić, jeśli sądzę, że padłem ofiarą nękania lub dyskryminacji?	77
5.	Standardy zawodowe	78
5.1	Zawodowy kodeks postępowania	78
5.2	Inne standardy zawodowe	78
6.	Kontrola jakości	79
6.1	Procedury kontroli jakości w firmie	79
7.	Polityka dotycząca Internetu i poczty elektronicznej	80
7.1	Wstęp	80
7.2	Co obejmuje ta polityka?	80
7.3	Protokół dotyczący poczty elektronicznej i wytyczne odnośnie do korzystania z niej	80
7.4	Protokół dotyczący Internetu	81
7.5	Protokół dotyczący systemu	82
7.6	Oprogramowanie	82
7.7	Polityka monitorowania działań pracowników w firmie	82
8.	Polityka prywatności	83
8.1	Cel	83
8.2	Zbieranie danych osobowych	83
8.3	Zasady prywatności	83
9.	Ogólne procedury biurowe	84
9.1	Telefon	84
9.2	Korespondencja wykorzystująca pocztę elektroniczną	85
9.3	Korespondencja	85
9.4	Przechowywanie dokumentów we właściwym porządku	86
9.5	Przechowywanie i usuwanie dokumentacji	86

9.6	Zwrot niewielkich wydatków	86
9.7	Pomieszczenia dla pracowników	86
9.8	Kserokopiarki	87
9.9	Faksy i inny sprzęt	87
10.	Ocena, szkolenie i rozwój personelu	87
10.1	Cele oceny wyników	87
10.2	Jak często należy przeprowadzać oceny wyników?	87
10.3	Podczas spotkania oceniającego wyniki	88
10.4	Po spotkaniu oceniającym wyniki	88
11.	Polityka finansowa	89
12.	Ogólne skargi pracowników	90
12.1	Wstęp do zagadnienia skarg	90
12.2	Procedury postępowania w przypadku konfliktu pracowników	90
12.3	Procedury postępowania w przypadku konfliktu między pracownikiem a klientem	91
13.	Formularze biurowe	92
13.1	Podanie o urlop	93
13.2	Szczegółowe dane dotyczące rachunku bankowego	94
13.3	Formularz oceny pracownika	95
13.4	Formularz zgłoszenia wydatków podróży	97
13.5	Formularz nadgodzin	98
13.6	Formularz zwrotu wydatków	99

1. Wstęp

1.1 Wstęp ogólny

Nie jest możliwe, by podręcznik firmowy (podręcznik biurowy) objął wszystkie aspekty działania i administracji [WSTAW NAZWĘ FIRMY]. W odniesieniu jednak do tych kwestii, które są tu omówione, podręcznik przedstawia szeroko pojętą filozofię firmy i konkretne polityki, których pracownicy muszą przestrzegać. Pracownicy powinni się zapoznać z zasadami i procedurami uwzględnionymi w niniejszym podręczniku.

Muszą także przestrzegać okresowo zmienianych postanowień tego dokumentu.

Podręcznik ten stanowi także element systemu zapewniania jakości firmy i powinien być odczytywany w związku z MSKJ 1 (kontrolą jakości firmy) lub [WSTAWIĆ NAZWĘ RÓWNOWAŻNEGO STANDARDU LOKALNEGO] oraz jego okresowymi zmianami.

Korzyści, które wynikają z przestrzegania zapisów tego dokumentu obejmują:

[DOSTOSUJ PONIŻSZY TEKST TAK, BY ODZWIERCIEDLAŁ FILOZOFIĘ FIRMY]

Dla naszej firmy:

- Określenie poziomu usług, jakiego oczekują od nas klienci;
- Ulepszenie struktury komunikacji;
- Zapewnienie szkolenia pracownikom w pełnieniu ich ról;
- Zapewnienie konsekwencji w formacie i treściach dokumentów roboczych;
- Ograniczenie straty czasu wynikającej z konieczności ponownego wykonywania zadań i/lub nieefektywnych praktyk;
- Obniżenie ryzyka sporów sądowych;
- Podkreślenie procedur lub zasad stojących ze sobą w konflikcie;
- Efektywne rozwiązywanie problemów oraz
- Zwiększenie rentowności.

Dla naszych klientów:

- Jasne standardy referencyjne dotyczące poziomu usług, które otrzymują;
- Zrozumienie wartości usług, które otrzymują w zamian za nasze honorarium;
- Stała jakość obsługi klientów.

Aby uwzględnić zmiany w środowisku, w którym działa nasza firma konieczne będzie okresowe nowelizowanie podręcznika. Firma powiadomi pracowników o wszelkich istotnych zmianach podręcznika. Oczekuje się od pracowników, że będą przestrzegać zmienionych procedur i polityki.

Treść podręcznika jest poufna i nie powinna być ujawniana lub omawiana poza firmą bez uprzedniej zgody firmy.

1.2 Historia firmy

[WSTAW DANE]

1.3 Misja i wizja firmy

[WSTAW DANE]

1.4 Cele firmy

[WSTAW DANE]

1.5 Struktura administracyjna

Systemy administracyjne firmy i osoby odpowiedzialne przedstawia tabela poniżej. Wszelkie kwestie dotyczące administracji powinny być zgłaszane najpierw bezpośrednio przełożonemu pracownikowi, a następnie, jeśli osoba ta nie jest w stanie rozwiązać danego zagadnienia, pracownikowi wyszczególnionemu w tabeli poniżej.

	Obszar administracji	Osoba odpowiedzialna
1.	Finanse A. Dłużnicy B. Wierzyciele i płatności C. Ocena klientów D. Wewnętrzne dane finansowe: <ul style="list-style-type: none">• Budżety• Raporty miesięczne E. Ubezpieczenia F. Finansowe systemy komputerowe	[PODAJ STANOWISKA ZAMIAST NAZWISK KONKRETNÝCH PRACOWNIKÓW, np. „Partner odpowiedzialny za kwestie pracownicze” lub „Kierownik biura”]
2.	Biuro A. Technologia: <ul style="list-style-type: none">• System komputerowy• System telefoniczny• Sprzęt biurowy B. Materiały: <ul style="list-style-type: none">• Artykuły biurowe• Urządzenia C. Samochody	
3.	Rozwój działalności A. Marketing: <ul style="list-style-type: none">• Reklama• Public Relations• Funkcje• Okólniki B. Szkolenie i rozwój	

	Obszar administracji	Osoba odpowiedzialna
4.	Ludzie A. Rekrutacja i selekcja B. Wynagrodzenia C. Dyskryminacja i molestowanie seksualne	Patrz procesy dotyczące zażaleń przedstawione w części niniejszego podręcznika odnoszącej się do polityki równych możliwości.
5.	Zapewnienie jakości A. Kierownik ds. jakości	

2. Zatrudnienie

2.1 Wykonywanie obowiązków

Obowiązki pracowników są wyszczególnione w ich nominacjach lub umowach o pracę oraz obejmują inne zadania zlecane od czasu do czasu przez firmę.

W przypadku trudności w zrozumieniu lub wykonaniu obowiązków w jakimkolwiek ich aspekcie pracownicy powinni szukać wsparcia u:

- swojego bezpośredniego przełożonego;
- jeżeli bezpośredni przełożony nie jest dostępny, u innego pracownika o podobnym stopniu uprawnień co przełożony;
- jeżeli ani bezpośredni przełożony ani pracownik o podobnym stopniu uprawnień nie są dostępni, u innego pracownika bardziej doświadczonego niż oni sami.

Wszyscy pracownicy powinni wykonywać swoje obowiązki i reprezentować firmę w sposób profesjonalny i uprzejmy.

Pracownicy muszą zawsze działać w najlepszym interesie firmy i go promować.

Pracownicy muszą zawsze zachowywać się wobec klientów w sposób profesjonalny. Profesjonalne zachowanie wobec klientów jest oznaczane przestrzeganiem przyjętych zwyczajowo norm. Wymaga między innymi uprzejmości w kontaktach z klientami, osobistych i telefonicznych oraz w komunikacji pisemnej, również przy użyciu poczty elektronicznej. Oznacza także powstrzymanie się od krytykowania klientów firmy lub ich obmawiania.

Pracownicy powinni mieć świadomość usług oferowanych przez firmę. Powinni także być wyczuleni na możliwości zaoferowania „wartości dodanej” klientom firmy poprzez zaproponowanie dodatkowych usług.

Pracownicy powinni niezwłocznie odpowiadać na wszelkie zapytania klientów. Pracownicy mają obowiązek zwracać się do klientów w sposób formalny (używając form „pan” i „pani”), chyba że klient zaproponuje inną formę.

Wszyscy pracownicy reprezentują firmę, zarówno podczas godzin pracy, jak i poza nimi. Pracownicy nie powinni nigdy zachowywać się w sposób, który mógłby zaszkodzić reputacji firmy lub ją zdyskredytować. Jeżeli zachowanie jakiegokolwiek pracownika poza pracą ma związek z jego zatrudnieniem w firmie lub jest sprzeczne z jej interesami, firma może podjąć działania dyscyplinarne w odniesieniu do zachowania pracownika poza godzinami pracy.

Jeżeli pracownik wie lub podejrzewa, że klient:

- nie jest zadowolony z usług firmy lub

- nie jest skłonny zapewniać informacji koniecznych do tego, by firma mogła świadczyć mu usługi, powinien zgłosić tę kwestię możliwie najszybciej swojemu przełożonemu.

2.2 Zwrot wydatków

Firma zwraca pracownikom wcześniej zatwierdzone, uzasadnione wydatki poniesione przez pracowników przy należyтым wykonywaniu ich obowiązków. Zwrot taki zależy jest od przedstawienia przez pracownika pokwitowań lub innych dowodów płatności oraz celu każdego takiego wydatku, w formie zgodnej z uzasadnionymi wymaganiami firmy. Od pracowników wymaga się także wypełniania formularza zwrotu wydatków, który włączony jest do Podręcznika w sekcji zawierającej formularze biurowe.

2.3 Podróże służbowe

Uzasadnione wydatki związane z podróżami, poniesione przy wykonywaniu obowiązków przez pracownika będą zwracane pod warunkiem, że są one zgłoszone na stosownym formularzu, podpisane przez właściwego przełożonego i poparte konieczną dokumentacją. Płatność za wydatki podlega każdorazowo zatwierdzeniu przez firmę według jej uznania.

Pracownicy powinni aranżować podróże oraz zakwaterowanie korzystając z usług preferowanego dostawcy usług podróży przed wyruszeniem w podróż. Wszelkie podróże lotnicze odbywane są w klasie ekonomicznej, w samolotach przewoźnika wybranego przez firmę.

2.4 Ubiór i zachowanie

Oczekuje się od pracowników przestrzegania standardów i staranności ubioru oraz wyglądu, które przystoju pracownikom profesjonalnej organizacji i odpowiadają koniecznym wymogom związanym z obowiązkami na stanowisku każdego pracownika.

Firma może przy niektórych okazjach proponować napoje alkoholowe w miejscu pracy lub w innych miejscach podczas spotkań towarzyskich związanych z pracą, na przykład na przyjęciach z okazji świąt Bożego Narodzenia lub podczas lunchu z klientem. Pracownicy pozostają zawsze odpowiedzialni za swoje decyzje co do konsumpcji napojów alkoholowych przy takich okazjach i zobowiązują się do odpowiedzialnego zachowania w takich okolicznościach.

Pracownicy reprezentują firmę, zarówno podczas godzin pracy, jak i poza nimi. Pracownicy nie powinni nigdy zachowywać się w sposób, który mógłby zaszkodzić reputacji firmy lub ją zdyskredytować, co dotyczy również spotkań towarzyskich związanych z pracą. Zachowanie pracownika podczas związanych z pracą okoliczności towarzyskich lub po godzinach pracy może prowadzić do działań dyscyplinarnych wobec takiego pracownika ze strony firmy, jeżeli zachowanie takiego pracownika negatywnie wpływa na działalność lub reputację firmy.

2.5 Obsługa płac

Obsługa płac należy do obowiązków działu księgowości lub innego upoważnionego przedstawiciela firmy. W przypadku pracowników, którzy mają prawo do nadgodzin, podwyższonych stawek lub innych dodatków, praca poza normalnymi godzinami pracy wynikającymi z harmonogramu może mieć miejsce jedynie po uprzednim zatwierdzeniu jej przez przełożonego pracownika.

2.6 Dane osobowe

Aktualny adres każdego pracownika jest wymagany zgodnie z przepisami dotyczącymi zatrudnienia. Ponadto może zaistnieć konieczność kontaktu z pracownikiem lub z jego najbliższym krewnym w przypadku niewyjaśnionej nieobecności lub w nagłym przypadku innej natury. Z tego powodu wymagane jest, by pracownicy podawali firmie swoje aktualne dane, w szczególności dotyczące zmiany adresu lub numerów telefonów oraz danych kontaktowych ich najbliższych krewnych.

2.7 Samochody należące do firmy

Firma może udostępnić swoim pracownikom, podwykonawcom, stażystom lub pracownikom tymczasowym (osobom) pojazdy firmowe do użytku w działaniach związanych z pracą (samochody należące do firmy).

Korzystanie z pojazdów firmy należy zgłaszać (tam, gdzie to możliwe) z wyprzedzeniem w systemie rezerwacji pojazdów firmowych [WSTAW DOKŁADNE DANE DOTYCZĄCE SYSTEMU W FIRMIE].

Samochody należące do firmy w każdym czasie pozostają jej własnością.

Wszystkie osoby prowadzące samochody należące do firmy obowiązują następujące wymagania:

- osoby te muszą mieć ważne prawo jazdy i powstrzymać się od prowadzenia samochodów należących do firmy jeżeli nie mają odpowiednich uprawnień lub pozwoleń do ich prowadzenia;
- muszą przestrzegać wszelkich stosownych przepisów ruchu drogowego;
- muszą prowadzić pojazdy w sposób bezpieczny i odpowiedzialny wobec siebie samych, ewentualnych pasażerów i innych osób uczestniczących w ruchu;
- nie wolno im prowadzić pojazdów należących do firmy pod wpływem alkoholu lub narkotyków, zobowiązani są również nie dopuścić, by robiła to jakakolwiek inna osoba. Oznacza to wynik 0,0 poziomu alkoholu w wydychanym powietrzu (niezależnie od limitów prawnych dotyczących poziomu alkoholu w wydychanym powietrzu lub we krwi) i niepozostawianie pod wpływem leków przepisanych przez lekarza lub substancji psychoaktywnych używanych w celach innych niż lecznicze;
- obowiązani są okazywać uprzejmość i zachowywać się rozważnie wobec innych uczestników ruchu;
- nie mogą upoważniać żadnej innej osoby do prowadzenia samochodów należących do firmy ani się na to zgadzać bez pisemnej zgody firmy;
- nie wolno im prowadzić pojazdów należących do firmy w sposób beztroski, lekkomyślny lub niebezpieczny;
- obowiązane są przestrzegać wszelkich regulaminów, przepisów oraz zasad odnoszących się do korzystania z samochodów należących do firmy lub ich prowadzenia. Osoby prowadzące samochody należące do firmy są odpowiedzialne za wszelkie naruszenia tychże regulaminów, przepisów oraz zasad w okresie, kiedy korzystają z samochodów należących do firmy, w tym za wszelkie mandaty za przekroczenie prędkości, kary i roszczenia.

W przypadku czasowej lub stałej utraty prawa jazdy pracownikowi nie wolno prowadzić samochodu należącego do firmy w żadnych okolicznościach.

Wszelkie osoby prowadzące samochody należące do firmy obowiązane są przed wyruszeniem w drogę upewnić się, że:

- aktualna tablica rejestracyjna jest na właściwym miejscu;
- w oponach jest odpowiednie ciśnienie powietrza;
- poziomy wody, oleju, naładowania akumulatora oraz paliwa są właściwe;
- wszystkie przedmioty w pojeździe są bezpieczne.

Jeżeli jakakolwiek osoba używająca samochodu należącego do firmy odkryje lub podejrzewa jakiś problem lub defekt w związku z takim samochodem, obowiązana jest niezwłocznie zgłosić ten problem lub defekt swojemu przełożonemu. Na życzenie firmy osoba taka musi wypełnić wszelką wymaganą dokumentację dotyczącą podejrzanego problemu lub defektu. Jeżeli jakikolwiek samochód należący do firmy wydaje się niesprawny, nie należy go używać.

Osoba prowadząca samochód należący do firmy w momencie, kiedy poziom paliwa w baku spadnie poniżej jednej czwartej całkowitej pojemności, powinna napełnić zbiornik właściwym paliwem na stacji benzynowej zatwierdzonej przez firmę lub na takiej, w której firma ma rachunek paliwowy [wynikający ze stosownych umów].

Zawsze, gdy osoba używająca samochodu należącego do firmy pozostawia go bez nadzoru, musi się upewnić, że pojazd został należycie zamknięty i zabezpieczony oraz, jeśli to możliwe, chroniony przed wpływem czynników atmosferycznych.

Jeżeli osoba prowadząca pojazd należący do firmy uczestniczy w wypadku lub zdarzeniu drogowym i pojazd wymaga holowania, należy bezzwłocznie zawiadomić policję. Podobne wymagania obowiązują, jeżeli osoba prowadząca pojazd należący do firmy odniesie obrażenia w wypadku lub zdarzeniu drogowym – konieczne jest bezzwłoczne zawiadomienie policji.

Osoby korzystające z samochodów należących do firmy muszą zgłaszać wszelkie wypadki i zdarzenia służbom transportowym możliwie najszybciej. Formularz zgłoszenia wypadku/zdarzenia należy wypełnić i przekazać przełożonemu takiej osoby przy pierwszej możliwej okazji.

Firma nie ponosi jakiegokolwiek odpowiedzialności za kary pieniężne, naruszenia lub inne kary nałożone na osoby prowadzące samochody należące do firmy. Płatność mandatów lub kar nałożonych na takie osoby jest obowiązkiem osób prowadzących pojazdy należące do firmy w momencie, kiedy mandat lub kara zostały nałożone. Jeżeli nie zapadną inne ustalenia, płatność mandatów lub kar jest obowiązkiem osoby, która jako pierwsza zarezerwowała ten samochód należący do firmy. Jeżeli nie można tego ustalić, osoba sprawująca opiekę nad samochodami należącymi do firmy będzie odpowiedzialna do czasu ustalenia osoby, która prowadziła samochód należący do firmy w czasie, kiedy mandat lub kara zostały nałożone.

2.8 Ubezpieczenia samochodów należących do firmy i odpowiedzialność związana z ich użytkowaniem

Jeżeli szkoda lub uszkodzenie samochodu należącego do firmy jest objęte ubezpieczeniem, ubezpieczyciel firmy może podejmować wszelkie działania prawne, występować w obronie roszczeń lub przystępować do ugody według swego wyłącznego uznania. Ubezpieczyciel firmy będzie wyłącznie uprawniony do prowadzenia wszelkich postępowań. Wszelkie takie postępowania będą wnoszone w imieniu kierowcy, w jego też imieniu będzie prowadzona obrona.

Jeżeli osoba prowadząca samochód należący do firmy bierze udział w wypadku i jest uznana za sprawcę wypadku przez ubezpieczyciela firmy, firma poniesie koszt zwiększonej składki ubezpieczeniowej, chyba że wypadek jest wynikiem lekkomyślnych lub nielegalnych działań takiej osoby. „Lekkomyślne lub nielegalne działania”, które mogą unieważnić polisę, obejmują:

- prowadzenie pojazdu w sytuacji, gdy kierowca ma zawartość alkoholu we krwi przewyższającą dopuszczalny prawem limit;
- prowadzenie pojazdu przez osobę niemającą do tego odpowiednich uprawnień lub zezwoleń;
- prowadzenie samochodu w stanie niezapewniającym bezpieczeństwa;
- używanie samochodu w jeździe próbnej, wyścigu, teście lub konkursie;
- prowadzenie samochodu z naruszeniem przepisów lub praw dotyczących ruchu drogowego.

Jeżeli osoba używająca samochodu należącego do firmy dla celów związanych z pracą z powodu lekkomyślnych lub nielegalnych działań narazi firmę na odpowiedzialność, pośrednio lub bezpośrednio z powodu korzystania z pojazdu, osoba taka podejmuje się zabezpieczyć firmę przed odpowiedzialnością, która nie jest objęta polisą ubezpieczeniową.

Osoby biorące udział w wypadku podczas korzystania z samochodów należących do firmy nie mogą dopuścić do naruszenia lub unieważnienia jakiegokolwiek ochrony ubezpieczeniowej. Te same postanowienia stosują się do sytuacji kradzieży lub innego uszkodzenia samochodu należącego do firmy. Ponadto osoby takie muszą:

- niezwłocznie zgłosić wypadek lub kradzież firmie, by umożliwić powiadomienie ubezpieczyciela (oraz policji w wypadku kradzieży);
- wstrzymać się od przyjmowania odpowiedzialności oraz wszelkich prób zaspokojenia jakichkolwiek roszczeń lub kompromisu;
- złożyć całkowicie prawdziwe oświadczenia firmie i jej ubezpieczycielowi;
- zapewnić wszelką pomoc firmie i jej ubezpieczycielowi według wymagań w celu umożliwienia firmie i jej ubezpieczycielowi obrony przed roszczeniami lub wniesienie roszczeń w związku z wypadkiem lub kradzieżą;
- dostarczyć firmie wszelkie wezwania, skargi lub dokumenty dotyczące wypadku lub kradzieży niezwłocznie po ich otrzymaniu.

Samochody należące do firmy nie mogą być używane do celów prywatnych inaczej niż za uprzednią zgodą firmy. Jeżeli osoba używa samochodu należącego do firmy do celów prywatnych (niezależnie od tego, czy korzystanie z samochodu

jest częścią jej wynagrodzenia czy nie), osoba taka podejmuje się zabezpieczyć firmę przed odpowiedzialnością pośrednią lub bezpośrednią, wynikającą z korzystania z samochodu przez tę osobę, która to odpowiedzialność nie jest objęta polisą ubezpieczeniową.

2.9 Telefony komórkowe

Jeżeli pracownik zostanie wyposażony w telefon komórkowy:

- telefon taki zapewnia się pracownikowi, by mógł on należycie wykonywać swoje obowiązki służbowe. W każdym okresie, kiedy pracownik nie jest w stanie wykonywać swoich obowiązków lub nie jest to od niego wymagane, firma może zażądać od pracownika zwrócenia telefonu;
- pracownikowi wolno używać telefonu wyłącznie dla celów związanych z pracą;
- firma pokryje rozsądne koszty związane z wykorzystaniem telefonu do celów służbowych; pracownicy zwrócą firmie koszty wszystkich prywatnych połączeń, SMSów oraz innych wiadomości związanych z telefonem komórkowym;
- do obowiązków pracownika należy zapewnienie, by telefon był wyposażony w naładowaną baterię zdatną do użytku;
- obowiązkiem pracownika jest powiadomienie firmy o wszelkich problemach lub defektach, które pracownik wykryje lub podejrzewa w związku z telefonem komórkowym;
- pracownik ma obowiązek dbać o telefon komórkowy i zwrócić go niezwłocznie (w dobrym stanie, zdatny do użytku) firmie na jej żądanie.

Telefon komórkowy pozostaje zawsze własnością firmy.

2.10 Rachunki obciążeniowe

Żadnemu pracownikowi nie wolno dokonywać prywatnych zakupów na rachunek firmy, chyba że w każdej takiej sytuacji:

- pracownik uzyskał wcześniejszą zgodę firmy;
- pracownik wypełnił oficjalny formularz zamówienia i został on zatwierdzony przez firmę;
- pisemne zezwolenie lub inna umowa, uwzględniające warunki klauzuli poniżej, zostały uzgodnione pomiędzy pracownikiem a firmą.

Przy każdej okazji, kiedy pracownik uzyskał zgodę na dokonywanie prywatnych zakupów na rachunek firmy, zakupy te muszą zostać opłacone przez pracownika do końca następnego okresu rozliczeń płac. Jeżeli nie poczyniono innych ustaleń pomiędzy pracownikiem a firmą i nie mają one formy pisemnej, pracownicy mają obowiązek pisemnie upoważnić firmę do potrącania z ich wynagrodzeń kwot odnoszących się do konkretnych zakupów prywatnych.

2.11. Prywatne rozmowy telefoniczne

Zaleca się pracownikom ograniczanie prywatnych rozmów telefonicznych podczas godzin pracy. Wykonywanie lub odbieranie połączeń prywatnych podczas przerw w pracy jest dozwolone.

Firma nie zaleca odbierania prywatnych połączeń w pracy w sytuacjach innych niż rzeczywiście nagłe przypadki. Pracownicy powinni zwrócić się do rodziny i znajomych z zaleceniem, by nie kontaktowali się z nimi w pracy inaczej niż podczas przerw lub w przypadkach rzeczywiście nagłych.

2.12 Właściwe wykorzystanie Internetu i poczty elektronicznej

Firma zapewnia pracownikom dostęp do systemów komputerowych, poczty elektronicznej oraz Internetu, aby pomóc im w wykonywaniu ich obowiązków. Wszelkie systemy komputerowe i dane należą do firmy i mogą być używane jedynie w zatwierdzonych przez nią celach.

Ponieważ istnieje możliwość niewłaściwego wykorzystania tych zasobów, w polityce firmy dotyczącej używania poczty elektronicznej i Internetu w sekcji 4 niniejszego podręcznika przedstawiono zasady korzystania z nich.

Do obowiązków każdego pracownika należy korzystanie z systemów komputerowych, Internetu oraz poczty elektronicznej w sposób odpowiedzialny i zgodny z powyższą polityką.

2.13 Spóźnienia

Wszelka nieobecność lub spóźnienie wynikające z choroby, urazu lub jakiegokolwiek innej przyczyny muszą być osobiście zgłoszone przełożonemu pracownika możliwie najszybciej (i jeśli to możliwe, przed terminem planowego zgłoszenia się do pracy). Jeżeli pracownik nie jest w stanie zrobić tego osobiście, powinien poprosić kogoś o wykonanie telefonu w jego imieniu.

Następnie należy informować firmę o rozwoju wydarzeń.

Zawsze gdy to możliwe, należy umawiać wizyty u dentysty, lekarza i inne spotkania poza zwykłymi godzinami pracy.

Bardzo ważne jest, by pracownik był gotów do rozpoczęcia pracy o zwykłej porze, tak jak inni pracownicy, ponieważ firma polega na nim i na jego pracy.

2.14 Badania lekarskie

Jeżeli firma ma powody sądzić, że pracownik nie jest w stanie wykonywać swoich obowiązków z powodu choroby lub urazu, niezależnie od tego, czy jest on nieobecny w pracy czy też przebywa na urlopie wypoczynkowym:

- firma może skierować pracownika na badania wykonane przez lekarza, który zgłosi firmie informacje o stanie pracownika i jego zdolności do pracy;
- pracownik wyraża na to zgodę i zobowiązuje się zgłosić się na takie badania.

Firma nie ujawni informacji przedstawionych jej przez lekarza jakiegokolwiek osobie innej niż pracownik, w celu zarządzania jego zatrudnieniem, lub radcy prawni lub inni profesjonalni doradcy firmy.

Jeżeli pracownik nie zastosuje się do instrukcji dotyczącej zgłoszenia się na badania lekarskie bez uzasadnienia, może to oznaczać działania dyscyplinarne wraz z rozwiązaniem stosunku pracy włącznie.

2.15 Własność firmy

Do obowiązków pracowników należy zapewnienie, by własność firmy, pozostająca pod ich opieką lub w ich posiadaniu, była bezpieczna i należycie konserwowana.

Własność firmy nie może w żadnych okolicznościach być używana niezgodnie z przeznaczeniem, uszkodzana lub niszczone przez pracowników, a pracownikom nie wolno dopuścić, by inne osoby używały własności firmy niezgodnie z przeznaczeniem, uszkadzały ją lub niszczyły.

Każdy pracownik, co do którego firma stwierdzi, że używa własności firmy niezgodnie z przeznaczeniem, uszkadza ją lub niszczy albo też pozwala na to innym osobom, może podlegać procedurom dyscyplinarnym aż do rozwiązania stosunku pracy włącznie.

Do obowiązków każdego pracownika należy zapewnienie, by własność firmy pozostająca w jego posiadaniu, była używana zgodnie ze specyfikacjami lub instrukcjami. Pracownicy zgadzają się zabezpieczyć firmę w odniesieniu do wszelkich szkód lub strat na własności firmy w posiadaniu pracowników jeżeli taka strata lub szkoda zajdzie w okolicznościach innych niż używanie tej własności zgodnie ze specyfikacjami i instrukcjami produktu.

Zgodnie z indywidualnymi nominacjami lub umowami o pracę, pracownicy upoważniają także firmę do odjęcia od kwot należnych pracownikom przy rozwiązaniu stosunku pracy wszelkich kwot związanych z uszkodzoną lub zniszczoną własnością firmy.

2.16 Bezpieczeństwo

Wejście do siedziby firmy [podczas zwykłych godzin pracy i poza nimi] odbywa się przy użyciu [karty dostępu/kluczy] .

Obowiązkiem każdego pracownika firmy jest zapewnienie, by te [karty dostępu/klucze] były przechowywane w sposób bezpieczny. Muszą też być zwracane na żądanie.

Jeżeli [karty dostępu/klucze] do budynku zostaną utracone lub zagubione, pracownik musi natychmiast powiadomić swojego przełożonego, aby można było unieważnić takie [karty dostępu/klucze] .

2.17 Parking

Z powodu ograniczonej liczby miejsc parkingowych nie jest możliwe przyznanie takiego miejsca każdemu pracownikowi firmy. Dlatego miejsca parkingowe otrzymuje jedynie pewna liczba pracowników. Pracownicy, którzy muszą używać swoich samochodów w trakcie pełnienia obowiązków służbowych, mogą być traktowani preferencyjnie w sprawie miejsc parkingowych.

Każdy pracownik, któremu przyznano miejsce parkingowe musi powiadomić swojego przełożonego o planowanej nieobecności w biurze przez jeden lub więcej dni tak, by miejsce parkingowe mogło być tymczasowo używane przez innego pracownika.

W żadnych okolicznościach pracownikom, którzy nie mają przyznanego miejsca parkingowego, nie wolno parkować pojazdów na parkingu firmy, chyba że uzyskają na to wcześniejsze pozwolenie.

2.18 Ocena roczna

Firma dołoży starań, by dokonać formalnej rocznej oceny zachowania, możliwości i wyników każdego pracownika. Tym niemniej firma zachęca pracowników do zgłaszania wszelkich zapytań lub kwestii dotyczących ich zatrudnienia niedługo po tym, jak takie zapytania lub kwestie się pojawią, zamiast czekać w ich sprawie do oceny rocznej.

Firma podejmie także starania o formalne aktualizowanie warunków zatrudnienia pracowników co najmniej raz do roku. Wszelkie podwyżki wynagrodzeń lub świadczeń przyznawane są według wyjątkowego uznania firmy.

W części tego podręcznika zawierającej formularze biurowe zawarto arkusz oceny pracownika.

2.19 Rozwiązanie stosunku pracy

Zagadnienia ogólne

Z zastrzeżeniem przypadków natychmiastowego rozwiązania stosunku pracy za poważne wykroczenie lub naruszenie zasad, jeżeli pracownik (inny niż pracownik tymczasowy) zostanie zwolniony, firma zapewni mu okres wypowiedzenia (lub płatność zastępującą taki okres) zgodnie z nominacją danego pracownika.

Proces udzielania pouczeń i dyscyplinujący

Czasami jest konieczne udzielenie pracownikom pouczeń, ostrzeżeń lub ich dyscyplinowanie w kwestii ich zachowania, możliwości oraz wyników.

Proces udzielania pouczeń i dyscyplinujący nie musi obejmować formalnych działań wyrażonych na piśmie.

Brak poprawy zgodnie z procesem pouczenia lub dyscyplinującym może skutkować ostrzeżeniem lub zwolnieniem. Procesy pouczenia i dyscyplinowania mogą mieć miejsce na spotkaniach odbywanych w innych celach, na przykład podczas oceny rocznej pracownika.

Referencje

Firma nie wydaje pisemnych referencji.

Po rozwiązaniu stosunku pracy i na życzenie każdy pracownik może otrzymać proste potwierdzenie zatrudnienia, wyszczególniające:

- nazwisko i adres pracownika;
- długość i okres zatrudnienia pracownika w firmie;
- stanowisko, które obejmował pracownik w momencie rozwiązania stosunku pracy oraz wszelkie inne stanowiska, które pracownik obejmował podczas swego zatrudnienia w firmie;
- miejsce, w którym pracownik wykonywał swoje obowiązki;
- ogólny opis zadań i obowiązków wykonywanych przez pracownika dla firmy oraz wszelkie konkretne zakresy odpowiedzialności oraz
- nazwisko osoby kontaktowej w firmie, która może potwierdzić treść takiego dokumentu.

Pracownicy mogą uznać za stosowne wystawianie osobistych referencji innym pracownikom. Nie mogą jednak przy tym korzystać z papieru firmowego ani też robić tego jako przedstawiciele firmy. Firma nie podejmuje odpowiedzialności za osobiste referencje, które jej pracownicy mogą zapewniać innym pracownikom. Firma zaleca, by pracownicy traktowali referencje, w szczególności pisemne, z ostrożnością w szczególności w obecnie panującym klimacie sporów kończących się w sądzie.

2.20 Zakaz palenia tytoniu

Z powodu bezpieczeństwa i higieny firma działa w środowisku wolnym od dymu tytoniowego. Pracownikom zabrania się palenia w firmie i w jej okolicy.

Zabrania się także palenia we wszystkich samochodach należących do firmy oraz w siedzibach klientów firmy i w ich okolicach.

2.21 System zapewnienia jakości

Wszyscy pracownicy muszą się stosować do wymagań systemu zapewnienia jakości. Jeżeli z jakiegoś powodu pracownik nie uważa stosowania się do wymagań systemu zapewnienia jakości za właściwe lub możliwe w konkretnych okolicznościach, powinien w pierwszej kolejności skonsultować się ze swoim przełożonym.

Drukowany egzemplarz dokumentacji dotyczącej systemu zapewnienia jakości znajduje się [podać]. Dokumentacja dotycząca systemu zapewnienia jakości jest także dostępna w sieci komputerowej firmy.

2.22 Zlecenia wykonywane dla pracowników i rodziny

Firma może przyjąć zlecenia pracy dla pracowników i ich rodzin. W zależności od rodzaju i stopnia skomplikowania pracy wymaganej w każdym konkretnym przypadku firma może wykazać gotowość do obniżenia kosztów dla pracowników i członków ich najbliższej rodziny.

We wszelkich przypadkach, w których zlecenia są przyjmowane od pracowników lub ich najbliższej rodziny, pracownicy merytoryczni, którzy będą wykonywać usługę, muszą skonsultować się ze swoim przełożonym przed przyjęciem jakichkolwiek tego rodzaju zleceń w celu ustalenia warunków, na których takie usługi będą wykonywane oraz szacowanego wynagrodzenia za nie.

2.23 Firmowy kodeks postępowania

[WSTAW FIRMOWY KODEKS POSTĘPOWANIA DLA PRACOWNIKÓW]

2.24 Zasady postępowania dotyczące urlopów okolicznościowych

[DOSTOSUJ TEKST PONIŻEJ DO WYMAGAŃ LOKALNEGO SYSTEMU PRAWNEGO]

Standardy zatrudnienia uwzględniają prawo pracowników do nieobecności podczas okolicznościowych urlopów poświęconych na działania wspierające społeczność lub wymagane prawem. Podlegające tym zasadom działania mogą obejmować:

a. udział w procesie sądowym w charakterze ławnika

Jeżeli pracownik otrzyma powiadomienie o swoim możliwym udziale w procesie w takim charakterze, powinien powiadomić swego przełożonego możliwie najszybciej po otrzymaniu takiego powiadomienia. Jeżeli nie zapadną inne ustalenia, pracownik musi dostarczyć swemu przełożonemu kopię powiadomienia oraz wszelkie inne informacje otrzymane z sądu o możliwej długości jego udziału w procesie w charakterze ławnika.

Pracownik musi omówić tę sprawę ze swoim przełożonym przed wypełnieniem jakiegokolwiek dokumentacji sądowej oraz przed stawieniem się w sądzie zgodnie z powiadomieniem. W celu uniknięcia wątpliwości obowiązek ten dotyczy wszystkich pracowników, w tym również pracowników tymczasowych. Jeżeli nieobecność pracownika byłaby niedogodna dla firmy, pracownik może otrzymać pismo, które dołącza do dokumentacji sądowej, wyszczególniające powody, dla których jego nieobecność byłaby dla firmy niedogodna.

Pracownicy (inni niż tymczasowi), którzy uczestniczą w rozprawach w charakterze ławników, muszą przedstawić firmie dowody wszelkich płatności otrzymanych z tego tytułu. Po wypełnieniu tego wymagania firma zapłaci różnicę pomiędzy zwykłym wynagrodzeniem pracownika (z wyłączeniem nadgodzin i innych dodatków) a płatnością otrzymaną z sądu za pierwszych dziesięć dni nieobecności pracownika w pracy z powodu sprawowania funkcji ławnika. Jeżeli pracownik nie spełni tego wymagania, nie będzie miał prawa do płatności ze strony firmy. Płatności takie nie są należne pracownikom tymczasowym.

b. wykonywanie ochotniczej pracy polegającej na zarządzaniu kryzysem

Ochotnicza praca polegająca na zarządzaniu kryzysem dotyczy działań związanych z katastrofą naturalną lub nagłym wypadkiem.

c. działanie nakazane przez przepisy

Okres urlopu będzie obejmował czas, w którym pracownik angażuje się w takie działanie, uzasadniony czas przeznaczony na podróże z tym związane oraz uzasadniony czas odpoczynku następujący bezpośrednio po takim działaniu.

Jeżeli działanie to nie polega na pełnieniu roli ławnika, nieobecność pracownika musi we wszelkich okolicznościach być uzasadniona.

Należy w najszybszym możliwym terminie powiadomić firmę, a pracownik obowiązany jest także udzielić firmie informacji o okresie nieobecności, znanym lub przewidywanym.

Jeżeli firma tego oczekuje, pracownik musi przedstawić dowody, satysfakcjonujące dla „osoby kierującej się zdrowym rozsądkiem”, że jego nieobecność wynika z zaangażowania w uprawnione działanie służące społeczności lokalnej.

2.25 Polityka dotycząca prezentów i rozrywki

Pracownicy nie powinni oferować ani przyjmować żadnych prezentów ani propozycji rozrywki, które mogłyby wpłynąć na pracę wykonywaną przez firmę lub sprawiać takie wrażenie.

Firma przyjmuje do wiadomości, że od czasu do czasu pracownikom mogą być oferowane prezenty lub dodatkowe korzyści w ramach ich zatrudnienia. Firma prowadzi rejestr prezentów, zaproszeń i rozrywek otrzymanych w związku z zatrudnieniem, a pracownicy muszą powiadomić partnera zarządzającego poprzez swego kierownika o wszelkich otrzymanych prezentach lub rozrywkach [WSTAW LIMIT WARTOŚCI].

Partner zarządzający każdorazowo podejmuje decyzję co do tego, jak należy postąpić w odniesieniu do danego prezentu.

3. Bezpieczeństwo i higiena w miejscu pracy

3.1 Ogólne zobowiązanie należytej dbałości

Firma przestrzega ogólnego zobowiązania dotyczącego należytej dbałości w zapewnianiu bezpieczeństwa i higieny pracy swoim pracownikom i gościom w związku z działaniem firmy, zgodnie ze stosownymi przepisami, kodeksami, prawem i standardami.

Pracownicy są także zobowiązani do zapewnienia bezpieczeństwa i higieny sobie i swoim współpracownikom. Każdy pracownik jest osobiście odpowiedzialny za pracę w sposób bezpieczny oraz współpracę z innymi osobami w celu zapewnienia bezpieczeństwa i higieny w miejscu pracy. Współpraca wszystkich pracowników w przestrzeganiu dobrych praktyk pracy i zasad bezpieczeństwa w każdym czasie ma kluczowe znaczenie dla powodzenia działań firmy na rzecz bezpieczeństwa i higieny.

Wszyscy pracownicy zobowiązują się do przestrzegania prawa, kodeksów, regulacji oraz zasad polityki firmy dotyczących bezpieczeństwa i higieny, przedstawionych poniżej. Wszyscy pracownicy muszą przeczytać tę politykę i zgłosić wszelkie wątpliwości lub obawy swemu przełożonemu niezwłocznie po rozpoczęciu zatrudnienia.

Wszelkie naruszenia tej polityki lub zobowiązań pracowników dotyczących bezpieczeństwa i higieny wobec nich samych lub innych osób mogą skutkować działaniami dyscyplinarnymi wobec pracownika, aż do rozwiązania stosunku pracy włącznie.

Jeżeli pracownicy mają jakiegokolwiek wątpliwości lub zapytania dotyczące bezpieczeństwa i higieny w miejscu pracy, powinni powiadomić wyznaczoną w firmie osobę odpowiedzialną za bezpieczeństwo i higienę lub swoich przełożonych możliwie najszybciej, aby ewentualny problem można było niezwłocznie rozwiązać.

3.2 Reguły dotyczące bezpieczeństwa

Pracownicy muszą zgłaszać wszelkie wypadki oraz sytuacje, w których do wypadku niemal doszło, osobie w firmie odpowiedzialnej za bezpieczeństwo i higienę lub swoim przełożonym. Raport dotyczący wypadku (na formularzu zgłoszenia wypadku zamieszczonym poniżej) musi zostać sporządzony możliwie najszybciej po wypadku lub sytuacji, w której do wypadku prawie doszło.

Pracownicy muszą utrzymywać swoje miejsca pracy i elementy infrastruktury, z których korzystają, w porządku i czystości. Należy usuwać wszystko, co mogłoby spowodować potknięcie się lub upadek. Należy sprawdzać stabilność stołów i krzeseł.

Bieganie i podobne zabawy w firmie są całkowicie zabronione.

Pracownicy są obowiązani nosić wszelkie ubrania ochronne zapewnione lub wymagane przez firmę.

Pojawianie się w firmie w stanie odurzenia alkoholem lub innymi substancjami jest całkowicie zabronione.

Pracownicy są obowiązani przestrzegać wskazówek udzielanych przez wyznaczonego pracownika firmy odpowiedzialnego za bezpieczeństwo i higienę w odniesieniu do spraw związanych z tymi zagadnieniami.

Jeżeli pracownik ma sugestie lub uwagi dotyczące bezpieczeństwa i higieny w miejscu pracy, powinien zgłosić tę sprawę wyznaczonej w firmie osobie odpowiedzialnej za bezpieczeństwo i higienę lub swojemu przełożonemu możliwie najszybciej, aby ewentualny problem można było rozważyć i rozwiązać.

3.3 Formularz zgłoszenia wydarzenia

FORMULARZ ZGŁOSZENIA WYDARZENIA

Data: _____

Godzina zajścia zdarzenia: _____

Nazwisko pracownika: _____

Opis zdarzenia:

Świadkowie zdarzenia:

Nazwisko: _____

Nazwisko: _____

Nazwisko: _____

Nazwisko: _____

Działania podjęte przez pracownika w celu udzielenia pomocy w przypadku obrażeń:

Czy pracownikowi, który odniósł obrażenia potrzebna była dodatkowa pomoc medyczna i czy się o nią zwrócono?
(np. wizyta lekarska, leczenie szpitalne itd.) Proszę podać daty i opis dodatkowego leczenia zastosowanego w wyniku odniesionego obrażenia.

Proszę podać część ciała, na której pracownik odniósł obrażenia:

3.4 Procedury dotyczące bezpieczeństwa i ochrony przeciwpożarowej

[WSTAW DOKŁADNE INFORMACJE LUB ODNIESIENIE DO KARTY INSTRUKCJI ZAWIERAJĄCEJ STOSOWNE PROCEDURY DLA SZIEDZIBY FIRMY]

3.5 Goście w biurze firmy

Wszyscy goście powinni zgłaszać się na recepcji, a pracownicy, z którymi goście chcą się widzieć, powinni być zawiadomieni o ich przybyciu. Goście zgłaszający się na recepcji powinni złożyć podpis na liście gości i otrzymać przepustkę gościa.

Recepcjonistka powinna upewnić się, że goście nie opuszczają rejonu recepcji i zgłaszać obecność wszelkich podejrzanych lub nieuprawnionych osób przedstawicielowi ochrony budynku. Jest to także obowiązkiem wszystkich pracowników.

Wszystkie spotkania należy odbywać w wyznaczonych do tego celu miejscach. Gościom w żadnym wypadku nie wolno wkraczać do ogólnego obszaru biura. Ma to zapewnić prywatność innym pracownikom oraz poufność wszystkich plików i akt klientów.

3.6 Pierwsza pomoc

Cztery główne aspekty pierwszej pomocy to:

- udzielenie pomocy w nagłym wypadku;
- prowadzenie rejestru;
- opatrywanie mniej poważnych ran;
- rozpoznanie i zgłaszanie zagrożeń.

Apteczki

Apteczki są ulokowane w [WSTAW MIEJSCA]. Dołączono do nich listy pracowników wyszkolonych w udzielaniu pierwszej pomocy. Do obowiązków pracowników wyszkolonych w udzielaniu pierwszej pomocy należy:

- wydawanie i kontrolowanie przedmiotów w apteczce;
- zapewnienie, by zasoby apteczek były odpowiednie;
- udzielanie pomocy w przypadkach lżejszych ran i obrażeń;
- udzielanie pomocy w przypadku napadów choroby lub omdleń;
- resuscytacja;
- zarejestrowanie szczegółowych informacji o wypadku/zdarzeniu w rejestrze wypadków dołączonym do apteczki;
- apewnienie dalszej pomocy tam, gdzie jest ona potrzebna;
- poinformowanie niezwłocznie działu zasobów ludzkich o wszelkich poważnych lub potencjalnie poważnych wypadkach, w których konieczna była pomoc.

Szkolenie z pierwszej pomocy

Partner zarządzający/dział zasobów ludzkich jest odpowiedzialny za zapewnienie, by pracownicy przeszkoleni w udzielaniu pierwszej pomocy mieli aktualne kwalifikacje oraz zorganizuje formalne szkolenie z pierwszej pomocy dodatkowym pracownikom.

4. Polityka dotycząca równych szans, dyskryminacji i nękania

4.1 Wstęp

Wymagane jest, by wszyscy pracownicy zapoznali się z poniższą polityką i bezwzględnie przestrzegali jej warunków. Powody tego są dwojakie.

- Firma chce zapewnić, by wszystkie osoby miały możliwość pełnego udziału w pracy firmy, co obejmuje także zapewnienie obecnym i przyszłym pracownikom możliwości dokonywania wyborów dotyczących ich kariery oraz podejmowanie sprawiedliwych i rozsądnych decyzji opartych na merytorycznej wartości pracowników.
- Działania sprzeczne z zasadami zawartymi w tej polityce i prawie antydyskryminacyjnym mogą narazić zarówno firmę, jak i poszczególnych pracowników na odpowiedzialność za czyny dyskryminujące oraz nękanie potencjalnych i obecnych pracowników i klientów.

Firma jest pracodawcą zapewniającym równe szanse. Podstawową zasadą zatrudnienia równych szans jest pojęcie wartości merytorycznej. Na jej podstawie firma podejmuje decyzje dotyczące powierzania stanowisk i awansów. Oznacza to, że firma stara się zapewnić, by obecni i przyszli pracownicy nie byli narażeni na niewłaściwe traktowanie na podstawie nieistotnych cech lub właściwości.

Firma angażuje się także w stworzenie środowiska pracy wolnego od molestowania seksualnego lub nękania.

Zapobieganie dyskryminacji i nękaniam jest ważne, ponieważ, niezależnie od oczywistego ryzyka sporu sądowego:

- wydajność pracy może ucierpieć w wyniku zachowań stwarzających atmosferę zastraszenia i nieprzyjazne środowisko pracy;
- szkodliwe skutki dla wyników pracy rzadko ograniczone są do jednej osoby i często dotyczą całego działu lub jednostki organizacyjnej;
- mogą mieć negatywny wpływ na jakość usług świadczonych klientom;
- zdrowie osób narażonych na zachowania dyskryminujące, nękanie oraz molestowanie seksualne może ucierpieć, co oznacza w konsekwencji większą liczbę zwolnień lekarskich i roszczeń dotyczących odszkodowań, jak również osobisty dyskomfort i przymus, które odczuwają te osoby;
- takie zachowania mogą spowodować rezygnację pracowników. Oznacza to stratę na inwestycji w te osoby i może prowadzić do zwiększonych kosztów rekrutacji i ponownego szkolenia kolejnych osób.

Firma wymaga, by jej pracownicy przestrzegali warunków niniejszej polityki, aby firma mogła osiągnąć swój cel polegający na tym, by:

- a. pracownicy traktowali siebie nawzajem z szacunkiem i okazywali sobie zaufanie;
- b. pracownicy mogli pracować w środowisku wolnym od dyskryminacji i nękania;
- c. firma była chroniona od odpowiedzialności zastępczej wynikającej z działań jej pracowników oraz
- d. polityka firmy dotycząca równych szans w zatrudnieniu była nie tylko życzeniem, ale i praktyką.

4.2 Dyskryminacja

Istnieją różnego typu prawa zabraniające dyskryminacji i nękania w pracy i środowisku poprzedzającym pracę. [DOSTOSUJ TEKST DO WYMOGÓW LOKALNEGO PRAWA].

Prawo to także stosuje się do sprzedaży towarów i usług. W tym zakresie polityka ta stosuje się w równym stopniu do firmy, jak i kontaktów jej pracowników z klientami. Innymi słowy, zarówno firma, jak i poszczególni pracownicy mogą zostać pociągnięci do odpowiedzialności za czyny dyskryminujące wobec klientów, z którymi może mieć do czynienia firma i zatrudnieni w niej pracownicy.

Ogólnie rzecz ujmując, z dyskryminacją mamy do czynienia, kiedy osoba mająca jakąś cechę jest traktowana mniej korzystnie niż inna osoba, która tej cechy nie ma, w takich samych lub podobnych okolicznościach.

Przykłady powodów dyskryminacji to:

- płeć
- wiek
- rasa, kolor skóry, pochodzenie narodowościowe, pochodzenie społeczne, narodowość
- upośledzenie
- fizyczna niepełnosprawność
- niepełnosprawność umysłowa, intelektualna lub psychiczna
- historia medyczna
- karalność
- stan cywilny
- ciąża
- religia, przekonania religijne lub aktywność religijna
- opinie, przekonania lub działania polityczne
- działania związane z przynależnością do związków zawodowych
- preferencje seksualne.

4.3 Czym jest dyskryminacja?

Bezpośrednia dyskryminacja ma miejsce, kiedy osoba mająca jakąś cechę jest traktowana mniej korzystnie niż inna osoba, która tej cechy nie ma, w takich samych lub podobnych okolicznościach. Na przykład:

Dwie osoby spośród pracowników firmy wykonują tę samą pracę, mają podobne kwalifikacje i doświadczenie. Jedna z nich jest mężczyzną wolnym od zobowiązań rodzinnych. Druga jest kobietą i ma obowiązki rodzinne. Pojawia się możliwość rozwoju i zostaje przyznana mężczyźnie, ponieważ zakłada się, że jako człowiek bez zobowiązań rodzinnych jest bardziej niezawodny i może pracować dłużej.

Inne przykłady mniej korzystnego traktowania kogoś na podstawie cechy, którą ta osoba ma lub poprzez działanie obejmujące wyróżnienie, wykluczenie lub preferencję to:

- ocenianie kogoś na podstawie poglądów politycznych lub religijnych zamiast wyników pracy;
- posługiwanie się stereotypami i założeniami w procesie podejmowania decyzji co do czyjejś kariery;
- podważanie czyjegoś autorytetu z powodu rasy, płci lub preferencji seksualnych tej osoby;
- opowiadanie obraźliwych żartów lub robienie obraźliwych uwag dotyczących czyjegoś pochodzenia etnicznego lub rasowego, płci, preferencji seksualnych, wieku, niepełnosprawności lub wyglądu;
- odmawianie możliwości dalszego szkolenia pracowników na podstawie upośledzenia.

Dyskryminacja pośrednia ma miejsce wtedy, gdy narzucone jest wymaganie:

- a. którego nie spełnia lub nie jest w stanie spełnić osoba mająca daną cechę;
- b. które spełniają lub mogą spełnić w wyższej proporcji osoby niemające danej cechy;
- c. wymaganie nieuzasadnione.

Może się wydawać, że wymaganie takie jest sprawiedliwe i rozsądne, ponieważ do wszystkich stosują się te same zasady, ale przy bliższym zapoznaniu się z takim wymaganiem okazuje się, że eliminuje ono w nieproporcjonalny sposób jakąś grupę ludzi.

Pracodawca oczekuje od pracowników noszenia stroju służbowego, którego częścią jest nakrycie głowy. Nie jest to wymaganie związane z bezpieczeństwem lub higieną pracy, dotyczy jedynie wyglądu. Wymaganie to wydaje się nie mieć cech dyskryminujących, ponieważ muszą go przestrzegać wszyscy, ale mimo to może mieć charakter dyskryminacji pośredniej wobec osób, którym przekonania religijne lub normy kulturowe każą nosić specjalne nakrycie głowy.

Jeżeli pracownik uważa, że został potraktowany mniej korzystnie z powodu osobistej cechy, która nie podlega wymogom dotyczącym jego stanowiska, powinien zgłosić tę kwestię zgodnie z mechanizmami dotyczącymi zażaleń przedstawionymi w niniejszej polityce.

Nie należy ignorować dyskryminacji ani mieć nadziei, że sama zniknie.

4.4 Prawa w miejscu pracy

Poza kategoriami dyskryminacji wynikającymi z prawa lokalnego mogą istnieć dodatkowe prawa pracowników w miejscu pracy. Wśród nich jest prawo i swoboda egzekwowania prawa do:

- korzystania z instrumentów prawnych wynikających z prawa pracy lub zasad obowiązujących w danym miejscu pracy;
- korzystania z możliwości składania zażaleń lub zapytań dotyczących ich zatrudnienia;
- możliwości udziału w postępowaniach dozwolonych prawem, w tym dozwolonych akcjach protestacyjnych.

Ani pracodawcy ani inne osoby nie mogą podejmować niekorzystnych działań wobec pracownika dlatego, że pracownik ten skorzystał ze swoich praw przysługujących mu w miejscu pracy. Niedozwolone jest także podejmowanie jakichkolwiek czynności w celu zapobiegania, by pracownicy korzystali z praw przysługujących im w miejscu pracy. Ochrona ta rozciąga się na wszystkich pracowników.

Szeroko pojęte „niekorzystne działania wobec pracownika” obejmują:

- a. niekorzystną zmianę warunków zatrudnienia;
- b. zwolnienie z pracy;
- c. dyskryminację wśród pracowników;
- d. zmianę stanowiska pracownika z naruszeniem jego interesów;
- e. odmowę zatrudnienia pracownika;
- f. dyskryminację dotyczącą warunków zatrudnienia oferowanych potencjalnemu pracownikowi. Obejmują także zagrożenie pracownikowi podjęciem lub zorganizowaniem działań.

4.5 Molestowanie seksualne

[DOSTOSUJ TEKST PONIŻEJ DO WYMAGAŃ LOKALNEGO SYSTEMU PRAWNEGO].

Molestowanie seksualne jest bezprawne.

Jest ono zasadniczo definiowane jako niechciana atencja o charakterze seksualnym lub niechciane zachowania o takim charakterze. Obejmuje sytuacje, w których dana osoba jest narażona na nieprovokowane niemile widziane zachowania o charakterze seksualnym ze strony innej osoby.

Może to mieć formę niepożądanego kontaktu fizycznego, dotykania, uwag o konotacjach seksualnych, żądania usług seksualnych, pożądlivych spojrzeń lub też narażania na kontakt z obraźliwymi materiałami.

Molestowanie seksualne nie będzie w firmie tolerowane w żadnych okolicznościach.

Dokładniej mówiąc, molestowanie seksualne ma miejsce kiedy jedna osoba:

- a. podejmuje niepożądane przez drugą stronę działania zmierzające do fizycznej intymnej relacji, (np. poklepywanie, szczypanie lub dotykanie w sposób wskazujący na seksualne intencje lub też niepożądaną i niekoniczną poufalsć, na przykład celowe ocieranie się o daną osobę);
- b. stawia niechciane przez drugą osobę żądania lub prośby (pośrednio lub przez implikację) o względy natury seksualnej ze strony tej drugiej osoby (propozycje o charakterze seksualnym);
- c. robi uwagi o konotacjach seksualnych odnoszące się do tej drugiej osoby (np. niemile widziane i niechciane uwagi lub insynuacje dotyczące płci tej osoby, jej życia prywatnego lub sugestywne komentarze dotyczące wyglądu lub ciała tej osoby);
- d. angażuje się w jakiegokolwiek inne niemile widziane zachowania natury seksualnej w odniesieniu do drugiej osoby (np. obraźliwe telefony lub obnażanie się);

a osoba stosująca te zachowania robi to:

- a. z intencją obrażenia, upokorzenia lub zastraszenia drugiej osoby lub
- b. w okolicznościach, w których rozsądnie myśląc osoba przewidziałaby możliwość, że ta druga osoba będzie obrażona, upokorzona lub zastraszona/onieśmieszona takimi zachowaniami.

Przykłady zachowań, które mogą być uważane za molestowanie seksualne to:

- pocałunki, próba odbycia stosunku lub zachowania otwarcie seksualne;
- otwarcie seksualne rozmowy lub odniesienia do zachowań seksualnych;
- obraźliwe komentarze dotyczące płci, przekomarzanie się lub drwiny;
- natrętne pytania o charakterze seksualnym;
- propozycje małżeństwa lub deklaracje miłości;
- aluzje i niewybredne żarty.

Molestowanie seksualne nie jest zachowaniem opartym na wzajemnym pociągu, przyjaźni czy szacunku. Jeżeli interakcja ma miejsce za obopólną zgodą, jest mile widziana i odwzajemniana ani nie stwarza problemu dla współpracowników, nie stanowi molestowania seksualnego.

Molestowanie seksualne nie musi mieć charakteru ciągłego ani się powtarzać. Pojedynczy czyn stanowiący molestowanie seksualne daje wystarczający powód do zgłoszenia skargi.

Jeżeli pracownik nie ma pewności, czy zachowania lub działania stanowią molestowanie seksualne, dobrą zasadą jest wstrzymanie się od takich zachowań lub działań.

4.6 Nękanie

Pracodawcy mają obowiązek zapewnić bezpieczeństwo i higienę pracy swoich pracowników zgodnie ze stosownymi przepisami dotyczącymi tego zagadnienia.

Nękanie w miejscu pracy, zwane także zastraszaniem (ang. bullying), może zagrozić zdrowiu i bezpieczeństwu pracowników. Wobec tego firma poważnie traktuje kwestię minimalizowania ryzyka znęcania się w miejscu pracy.

Oczekuje się, że wszyscy pracownicy będą przestrzegali prawa krajowego, kodeksów, rozporządzeń, zasad i standardów dotyczących nękania w miejscu pracy.

Ogólnie rzecz ujmując, pracownik jest ofiarą nękania w miejscu pracy lub znęcania się, jeżeli dotyczą go **powtarzające się zachowania** (inne niż zachowania oznaczające molestowanie seksualne) ze strony jakiejś osoby, na przykład pracodawcy, współpracownika lub grupy współpracowników, które:

- są nieprovokowane i niepożądane;
- osoba ta uważa je za obraźliwe, upokarzające lub zagrażające;
- rozsądnie myśląca osoba również uważałaby je za obraźliwe, upokarzające lub zagrażające.

Niektóre przykłady zachowań, które jeśli się powtarzają, mogą być uznane za nękanie w miejscu pracy to:

- a. podnoszenie głosu na daną osobę i jej wyzywanie, zazwyczaj w obecności innych osób;
- b. powtarzające się groźby zwolnienia lub innej surowej kary bez powodu;
- c. ciągłe wyśmiewanie się i poniżanie;
- d. zostawianie obraźliwych wiadomości w poczcie elektronicznej lub telefonii;
- e. sabotowanie pracy danej osoby, na przykład poprzez rozmyślne pozbawianie jej dostępu do informacji lub zapewnianie informacji niezgodnych z prawdą, ukrywanie przed nią dokumentów lub sprzętu, nieprzekazywanie wiadomości lub przysparzanie jej kłopotów w pracy w inny sposób;
- f. złośliwe wykluczanie danej osoby lub jej izolowanie z działań podejmowanych w miejscu pracy;
- g. uporczywe i nieuzasadnione krytykowanie tej osoby, często z powodu drobnych, nieistotnych lub mało ważnych spraw;
- h. upokarzanie jej za pomocą gestów, sarkazmu, krytyki i obelg, często w obecności innych ludzi;
- i. krytykowanie danej osoby z powodu jej przynależności rasowej;
- j. rozprzestrzenianie plotek lub nieprawdziwych, złośliwych informacji na temat danej osoby z intencją zaszkodzenia jej.

Niektóre przejawy znęcania się oznaczają w praktyce zachowania przestępcze i jako takie mogą podlegać postępowaniu karnemu.

Nękanie w miejscu pracy **nie** obejmuje:

- a. uzasadnionych działań zarządczych podjętych w sposób rozsądny przez pracodawcę danej osoby w odniesieniu do zatrudnienia tej osoby, poprzez na przykład przeprowadzenie działań dyscyplinarnych lub zarządzania niesatysfakcjonującymi wynikami;
- b. pojedynczego incydentu zachowania nękańcego. Pojedynczy incydent nie oznacza nękania w miejscu pracy, choć jest zachowaniem nie do przyjęcia.

4.7 Konsekwencje naruszenia zasad tej polityki

Jeżeli pracownik angażuje się w bezprawne zachowania dyskryminujące lub nękańce, sąd lub trybunał może uznać taką osobę za osobie odpowiedzialną za takie zachowania i winną odszkodowanie osobie skarżącej. Firma jako pracodawca także ponosi ryzyko odpowiedzialności za cudze czyny, tj. za zachowania pracowników.

Jeżeli pracownik nie jest bezpośrednim sprawcą takiego zachowania, może być pociągnięty do odpowiedzialności za jego powodowanie, udzielanie instrukcji, nakłanianie, pomaganie lub zezwalanie innej osobie na takie zachowania.

Udział pracownika w zachowaniach oznaczających dyskryminację, molestowanie seksualne lub nękanie w miejscu pracy ma także poważne konsekwencje dla kontynuacji jego zatrudnienia. Firma nie będzie tolerowała zachowań tego typu. Jeżeli będą one miały miejsce, ich konsekwencją mogą być działania dyscyplinarne wobec odnośnego pracownika lub pracowników. Takie działania będą zależały od okoliczności i mogą obejmować ostrzeżenie, przeniesienie, pouczenie, degradację lub zwolnienie.

4.8 Co mogę zrobić, jeśli sądzę, że padłem ofiarą nękania lub dyskryminacji?

Zarzuty dotyczące dyskryminacji i nękania będą traktowane poważnie i badane przez firmę niezwłocznie, z zachowaniem poufności i bezstronności. Nie jest wymagana pisemna skarga.

Firma zachęca pracowników, którzy uważają, że padli ofiarami bezprawnej dyskryminacji, molestowania seksualnego lub nękania w miejscu pracy, do podjęcia natychmiastowych działań zgodnie ze ścieżkami przedstawionymi poniżej. Sytuacja raczej się nie zmieni, jeżeli pracownik pozostanie bierny. Jeżeli się nie sprzeciwi niewłaściwym zachowaniom, osoba za nie odpowiedzialna może je podejmować w dalszym ciągu, nie wiedząc, jakie uczucia to wzbudza w jej ofiarach. Firma podejmie wszelkie starania, by zapobiec represjonowaniu osób będących stroną skargi.

Jest kilka sposobów działania, na które w takiej sytuacji może się zdecydować pracownik.

Procedura wewnętrzna:

- Pracownik może podjąć decyzję o próbie rozmowy z osobą podejmującą tego rodzaju zachowania w celu omówienia z nią swoich zastrzeżeń i zwrócenia się do niej o zaprzestanie takiego zachowania.
- Może także zgłosić sprawę swojemu przełożonemu i poprosić o pomoc. Jeżeli nie odpowiada mu pomysł rozmowy z przełożonym, może zwrócić się do innego starszego pracownika i zgłosić sprawę jemu.
- Każda skarga będzie traktowana poważnie i badana przez firmę niezwłocznie, z zachowaniem poufności i bezstronności.
- Możliwe są działania dyscyplinarne wobec pracowników, którzy zostaną uznani winnymi bezprawnej dyskryminacji lub nękania innych pracowników.

Procedura zewnętrzna:

- Jeżeli pracownik sądzi, że padł ofiarą bezprawnej dyskryminacji, molestowania seksualnego lub nękania w miejscu pracy, może zgłosić skargę do jednej z organizacji wymienionych poniżej.
- Firma zachęca pracowników do korzystania z procedur wewnętrznych przed podjęciem takiego działania, ale pracownik może zawsze zwrócić się o rozpatrzenie sprawy przez organy zewnętrzne.
- Organizacje przedstawione poniżej są organami państwowymi i jeżeli skarga pracownika zostanie przyjęta, powiadomią domniemanych sprawców o oskarżeniu o dyskryminację lub nękanie. Pracownik składający skargę i domniemani sprawcy zazwyczaj są proszeni o stawienie się na spotkanie pojednawcze zorganizowane przez taką organizację w celu rozwiązania kwestii skargi. Jeżeli skarga nie zostanie należycie rozwiązana, pracownik może rozważyć bardziej formalne procesy prawne.

Organizacje

Pracownik może złożyć skargę w różnych organizacjach stanowych i federalnych. Ich dane kontaktowe przedstawiono w tabeli poniżej.

[WSTAW ODPOWIEDNIE DANE]

5. Standardy zawodowe

5.1 Zawodowy kodeks postępowania

Oczekuje się, że pracownicy zaznajomią się z Kodeksem etyki zawodowych księgowych (Kodeksem IFAC) [LUB JEGO KRAJOWYM ODPOWIEDNIKIEM – WSTAW TU]. Kodeks ten przedstawia podstawowe standardy zawodowe i określa wymogi etyczne dla zawodowych księgowych.

Kodeks zawiera wytyczne dotyczące następujących fundamentalnych zasad:

- uczciwość;
- obiektywizm;
- zawodowe kompetencje i należyta staranność;
- zachowanie tajemnicy informacji oraz
- profesjonalne postępowanie.

5.2 Inne standardy zawodowe

[WSTAW ODPOWIEDNIE STANDARDY DOTYCZĄCE SPRAWOZDAWCZOŚCI FINANSOWEJ]

[WSTAW ODPOWIEDNIE STANDARDY DOTYCZĄCE KONTROLI JAKOŚCI, BADANIA, PRZEGLĄDU, INNYCH USŁUG ATESTACYJNYCH I POWIĄZANYCH]

[WSTAW INNE STANDARDY ZAWODOWE WYDANE PRZEZ TWOJE STOWARZYSZENIE ZAWODOWE]

[WSTAW INNE STANDARDY ZAWODOWE WYDANE PRZEZ ORGANY NADZORU]

W sytuacjach, gdzie stosują się standardy wydane przez międzynarodowe ciała, należy odwoływać się do publikacji następujących organizacji:

Standardy dotyczące sprawozdawczości finansowej: [Rada Międzynarodowych Standardów Rachunkowości \(IASB\)](#)

Standardy etyczne: [Rada Międzynarodowych Standardów Etycznych dla Księgowych \(IESBA\)](#)

Kontrola jakości, badanie, przegląd, inne usługi atestacyjne i pokrewne: [Międzynarodowa Rada Standardów Rewizji Finansowej i Usług Atestacyjnych \(IAASB\)](#)

6. Kontrola jakości

6.1 Procedury kontroli jakości w firmie

Podręcznik kontroli jakości firmy [WSTAW NAZWĘ FIRMY] dokumentuje ustalone zasady (politykę) i procedury w firmie zapewniające zgodność z zawodowymi standardami.

Zapewnia ramy systemu kontroli jakości, który obejmuje wpływ obowiązkowych standardów na firmy świadczące usługi rachunkowości publicznej i inne usługi zawodowe.

[WSTAW INFORMACJE NA TEMAT MIEJSCA, W KTÓRYM JEST DOSTĘPNY DOKUMENT ZAWIERAJĄCY PROCEDURY KONTROLI JAKOŚCI. POWINNY ONE MIEĆ FORMAT ELEKTRONICZNY I DRUKOWANY]

Podręcznik ten jest regularnie aktualizowany.

Przewodnik wdrażania kontroli jakości w małych i średnich firmach audytorskich IFAC zawiera wytyczne niemające charakteru autorytatywnego na temat stosowania nowej wersji standardu MSKJ 1, w myśl którego wymaga się od firm, by ustalały systemy kontroli jakości zgodnie z tym standardem. Nie ma on zastąpić lektury MSKJ 1, ale stanowić uzupełnienie pomagające osobom prowadzącym firmy zrozumieć i konsekwentnie stosować ten standard w firmach przy opracowaniu systemu kontroli jakości dla badania i przeglądu sprawozdań finansowych oraz innych usług atestacyjnych i pokrewnych.

7. Polityka dotycząca Internetu i poczty elektronicznej

Firma zdefiniowała zasady dotyczące używania systemów komputerowych, poczty elektronicznej i Internetu w sposób przedstawiony poniżej. Ponieważ istnieje możliwość niewłaściwego korzystania z tych zasobów, zdaniem firmy konieczne jest określenie pewnych podstawowych zasad.

Do obowiązków każdego pracownika należy korzystanie z systemów komputerowych, Internetu oraz poczty elektronicznej w sposób odpowiedzialny i zgodny z powyższą polityką.

7.1 Wstęp

Wszyscy użytkownicy firmowych systemów komputerowych, poczty elektronicznej i zasobów pozwalających korzystać z Internetu, w tym pracownicy, konsultanci, podwykonawcy, stażyści, pracownicy tymczasowi i inni upoważnieni użytkownicy (użytkownicy w firmie) są odpowiedzialni za używanie systemów komputerowych, poczty elektronicznej i zasobów pozwalających korzystać z Internetu w sposób profesjonalny, etyczny i zgodny z prawem. Użytkownikom w firmie zapewnia się dostęp do systemów komputerowych, poczty elektronicznej oraz Internetu, aby pomóc im w wykonywaniu ich obowiązków. Wszelkie systemy komputerowe i dane należą do firmy i mogą być używane jedynie w zatwierdzonych przez nią celach.

Wymaga się, by wszyscy użytkownicy w firmie przestrzegali tych zasad (polityki).

Do jej celów należą:

- określenie obowiązków i odpowiedzialności związanej z korzystaniem z Internetu oraz poczty elektronicznej za pośrednictwem systemów firmy, dla korzyści wszystkich użytkowników;
- minimalizowanie ryzyka związanego z niewłaściwym korzystaniem z Internetu i poczty elektronicznej.

7.2 Co obejmuje ta polityka?

Polityka obejmuje dostęp i korzystanie z następujących zasobów i możliwości:

- a. przeszukiwanie Internetu;
- b. wewnętrzna poczta elektroniczna (wysyłana i otrzymywana);
- c. zewnętrzna poczta elektroniczna (wysyłana i otrzymywana).

Naruszenie tych zasad może prowadzić do działań dyscyplinarnych, aż do rozwiązania stosunku pracy włącznie.

7.3 Protokół dotyczący poczty elektronicznej i wytyczne odnośnie do korzystania z niej

Użytkownicy w firmie otrzymują hasła umożliwiające im dostęp do sieci firmy i jej poczty elektronicznej. Hasła tego nie wolno ujawniać żadnym osobom. Administrator systemu jest jedyną osobą inną niż użytkownik, która zna informacje dotyczące loginu użytkownika pozwalające na dostęp do systemu. Traktuj swój login i hasło z tą samą starannością co numer PIN do rachunku bankowego.

Wszelkie wiadomości wysyłane zewnętrzną pocztą elektroniczną muszą zawierać standardową stopkę z zastrzeżeniem dotyczącym treści wiadomości lub załączników, zapewnioną przez firmę.

Użytkownicy w firmie mogą wysyłać prywatne wiadomości pocztą elektroniczną, tj. wiadomości niezwiązane z pracą pod następującymi warunkami:

- a. w godzinach pracy obejmuje to działania minimalne (czytanie, wysyłanie lub przesyłanie dalej) i jedynie podczas wyznaczonych przerw lub okresów odpoczynku po godzinach;
- b. wszystkie wytyczne zawarte w tych zasadach (polityce) muszą być przestrzegane.

Poczta elektroniczna w firmie:

- a. nie jest prywatna, należy do firmy;
- b. może być monitorowana i odczytywana przez firmę w każdym czasie;

- c. wykorzystuje nazwę i adres firmy, co może stwarzać wrażenie, że osoba wysyłająca wiadomość wypowiada się w imieniu firmy i z jej autorytetem (choć może to nie być prawdą, a firma mogła nie zatwierdzić takiego działania);
- d. może w niektórych okolicznościach być przedmiotem inspekcji ze strony osób spoza firmy, na przykład w przypadku procesu sądowego.

Całkowicie zabronione są następujące działania:

- a. wysyłanie, otrzymywanie, wyświetlanie, drukowanie lub rozprzestrzenianie w inny sposób materiałów oszukańczych, nielegalnych, zawstydzających, otwarcie seksualnych, nieprzyzwoitych, zastraszających, znieślawiających lub takich, których użycie może stanowić nękanie lub molestowanie;
- b. korzystanie z zasobów internetowych firmy w celu zamieszczania niezatwierdzonych reklam lub ogłoszeń, nagabywania, promocji, materiałów politycznych lub we wszelkich innych podobnych celach, chyba że zostały one wyraźnie zatwierdzone przez przełożonego lub partnera;
- c. wchodzenie do Internetu inaczej niż przez system bezpieczeństwa firmy, na przykład bezpośrednio przez modem;
- d. pozwalanie na dostęp do komputera przez modem;
- e. zapisywanie się na listy mailingowe, wysyłanie niechcianych wiadomości pocztą elektroniczną i udział w tzw. łańcuszkach;
- f. wysyłanie wiadomości przy użyciu adresu poczty elektronicznej innej osoby, chyba że takie użycie jest wyraźnie dozwolone;
- g. naruszanie praw własności intelektualnej innych osób, na przykład naruszanie praw autorskich poprzez kopiowanie grafiki lub tekstów, oraz używanie innego licencjonowanego oprogramowania bez zezwolenia.

Naruszenie powyższych wytycznych może skutkować podjęciem działań dyscyplinarnych wobec użytkowników w firmie, począwszy od odebrania im dostępu do systemu po zwolnienie z pracy.

Wszelkie wiadomości poczty elektronicznej (inne niż prywatne) muszą być sporządzane i wysyłane zgodnie z protokołem poniżej.

- a. Wiadomości dotyczące klientów powinny być wysyłane dopiero po uzyskaniu zatwierdzenia lub zgody przełożonego/partnera (w zależności od przypadku).
- b. Wydruk wychodzących wiadomości poczty elektronicznej zawierających porady dotyczące rachunkowości lub komentarze merytoryczne musi być podpisany przez właściwego partnera lub inną osobę uprawnioną przed wystaniem wiadomości.
- c. Wydruk wszystkich wychodzących wiadomości poczty elektronicznej musi być umieszczony w teczce klienta.
- d. Wszystkie wiadomości otrzymane muszą być wydrukowane i przechowywane w odpowiednich aktach.

7.4 Protokół dotyczący Internetu

Odwiedzanie stron internetowych zawierających materiały nielegalne, zawstydzające, otwarcie seksualne, nieprzyzwoite, zastraszające, znieślawiające, rasistowskie, seksistowskie lub ogólnie nieodpowiednie jest ściśle zabronione.

Odwiedzanie chatroomów jest całkowicie zabronione.

Surfowanie po Internecie musi mieć miejsce poza zwykłymi godzinami pracy, chyba że dotyczy konkretnych celów związanych z pracą.

Dostęp do Internetu jest ograniczony do użytkowników w firmie, którzy uzyskali wyraźne zezwolenie i zatwierdzenie ze strony kierownictwa do korzystania z Internetu w celu zbierania informacji i danych. Użytkownicy w firmie dysponujący dostępem do Internetu przyjmują do wiadomości, że administrator systemu może okresowo sprawdzać foldery pamięci podręcznej na ich komputerach w celu upewnienia się, że nie przeglądają oni materiałów pornograficznych.

7.5 Protokół dotyczący systemu

Żaden użytkownik w firmie nie może wprowadzać zewnętrznych danych do sieci komputerowej firmy w jakiegokolwiek formie i na jakimkolwiek nośniku, jeżeli nośnik ten nie został sprawdzony przez administratora systemu i zatwierdzony do użytku w sieci. Wszelkie media muszą być skanowane pod kątem wirusów przez administratora systemu lub osobę przez niego wyznaczoną do przeprowadzania takich kontroli.

Żaden użytkownik w firmie nie może wprowadzać jakichkolwiek zmian do struktury ani ustawień w systemie operacyjnym swojego komputera lub powiązanych aplikacjach. Zmiany takie obejmują zmianę wygaszaczy ekranu, obrazów w tle/tapeł, dźwięków, folderów na pulpicie lub skrótów lub fizycznych cech operacyjnych stacji roboczej. Jeżeli jakimkolwiek użytkownikowi w firmie trudno jest pracować przy użyciu pewnych kolorów lub rozdzielczości ekranu, powinien on porozmawiać z administratorem systemu, by dokonać koniecznych zmian. System firmy został zaplanowany i skonfigurowany w taki sposób, by uzyskać optymalną wydajność, a wszelkie zmiany tej konfiguracji mogą mieć negatywny wpływ na jego działanie.

Żaden użytkownik w firmie nie może wykonywać jakichkolwiek czynności konserwacyjnych ani napraw stacji roboczej, oprogramowania lub sprzętu w jakiegokolwiek formie, bez zgody administratora systemu.

7.6 Oprogramowanie

Wszelkie oprogramowanie, jakiego używa firma w swojej sieci komputerowej, jest dostępne dzięki porozumieniu z właścicielami tego oprogramowania. Wobec tego konieczne jest, by użytkownicy w firmie korzystali z oprogramowania w ścisłej zgodności z wytycznymi firmy, aby zapewnić, że porozumienia z właścicielami oprogramowania nie są naruszane.

Nieuprawnione kopiowanie oprogramowania używanego w komputerze firmy jest nielegalne, zatem żadne kopie nie powinny być sporządzane.

Żaden użytkownik w firmie nie może używać sieci komputerowej firmy, aby uzyskiwać dostępu do innego oprogramowania z naruszeniem praw właścicieli oprogramowania.

Żaden użytkownik w firmie nie może wprowadzać oprogramowania, dysków, programów ani CD-ROMów do sieci komputerowej firmy, jeżeli nie jest pewien źródła tego materiału lub tego, czy nie jest on w jakikolwiek sposób zanieczyszczony wirusami. Przed wprowadzeniem jakiegokolwiek oprogramowania, dysków, programów lub CD-ROMów do sieci komputerowej firmy należy skorzystać z programu antywirusowego firmy.

7.7 Polityka monitorowania działań pracowników w firmie

Firma może, po powiadomieniu nakaznym prawem, monitorować korzystanie z Internetu przez użytkowników w firmie, zgodnie z takim powiadomieniem.

Jeżeli prawo nie wymaga powiadomienia o zamierzonym monitorowaniu poczty elektronicznej lub korzystania z Internetu, firma może monitorować korzystanie z nich przez użytkowników w firmie bez takiego powiadomienia.

Monitorowanie poczty elektronicznej podejmowane przez firmę może obejmować, bez ograniczeń, monitorowanie i odczytywanie wiadomości zarówno wysyłanych, jak i otrzymywanych z jakiegokolwiek adresu należącego do firmy lub adresu poczty elektronicznej, do którego uzyskiwano dostęp z komputera firmy.

Monitorowanie Internetu w firmie obejmuje, bez ograniczeń:

- a. monitorowanie stron internetowych odwiedzanych przez użytkowników w firmie;
- b. monitorowanie rodzaju informacji ściąganych z Internetu na jakiegokolwiek komputery firmy lub stacje dysków;
- c. monitorowanie importu i eksportu wszelkich danych na komputery firmy i z nich przy użyciu wszelkich przenośnych urządzeń, takich jak dyskietki, płyty CD, pamięci USB lub plików zip.

We wszelkich przypadkach, które nie zostały umówione w tych zasadach (polityce), należy kierować się zdrowym rozsądkiem. Z pytaniami dotyczącymi korzystania z Internetu lub poczty elektronicznej pracownicy powinni zgłaszać się do swoich przełożonych.

8. Polityka prywatności

[DOSTOSUJ TEKST PONIŻEJ DO WYMAGAŃ LOKALNEGO SYSTEMU PRAWNEGO]

Te zasady (polityka) powinny się odnosić tylko do informacji osobowych na temat pracowników, podwykonawców, doświadczenia pracowników, wolontariuszy oraz kandydatów do pracy. Nie odnoszą się do informacji osobowych dotyczących klientów.

Wiele krajów ma prawo dotyczące prywatności i danych osobowych oparte na „Zasadach”. W wielu krajach istnieją także progi pieniężne, które wyłączają małe przedsiębiorstwa lub dostawców wyznaczonych usług.

8.1 Cel

Prawo dotyczące danych osobowych określa sposoby zarządzania informacjami osobowymi odnoszącymi się zarówno do klientów, jak i do pracowników. Polityka prywatności jest na ogół określana zgodnie z tymi Międzynarodowymi Zasadami Prywatności i określa sposób zbierania, używania, ujawniania danych osobowych oraz postępowania z nimi.

Dane osobowe zgodnie z definicją oznaczają informacje lub opinie (w tym informacje lub opinie stanowiące część bazy danych) prawdziwe lub nie, na temat osób, których tożsamość jest oczywista lub może być łatwo ustalona na podstawie takich informacji lub opinii. W toku pracy zawodowej pracownicy mogą zbierać dane osobowe zarówno na temat innych pracowników, jak i klientów.

8.2 Zbieranie danych osobowych

Dane osobowe dotyczące konkretnych osób powinny być zbierane jedynie jeżeli jest to konieczne dla funkcji i działań firmy związanych z działalnością gospodarczą. Należy dokładać wszelkich starań w celu zbierania takich danych bezpośrednio od osoby zainteresowanej przy użyciu standardowych formularzy, przez Internet, telefon lub przy składaniu aplikacji. Mogą jednak istnieć sytuacje w których dane osobowe zbierane są pośrednio, ponieważ bezpośrednie ich zbieranie jest mało praktyczne lub trudno wykonalne. Osoba zainteresowana powinna być o nich powiadomiona z wyprzedzeniem, lub jeśli nie jest to możliwe, możliwie najszybciej po zebraniu informacji.

8.3 Zasady prywatności

Zasady prywatności muszą obejmować kwestie wyszczególnione poniżej:

- **Powiadomienie:** osoby, których to dotyczy muszą być informowane, że ich dane są zbierane i jak będą wykorzystywane.
- **Wybór:** dane osoby muszą mieć możliwość wycofania zgody na zbieranie i przekazywanie ich danych stronom trzecim.
- **Dalszy transfer:** transfer danych stronom trzecim może mieć miejsce wyłącznie do organizacji przestrzegających odpowiednich zasad ochrony danych.
- **Bezpieczeństwo:** należy podjąć rozsądne działania w celu zapobieżenia utracie zebranych informacji.
- **Niezawodność danych:** dane muszą być odpowiednie i niezawodne w odniesieniu do celu, dla którego zostały zebrane.
- **Dostęp:** osoby zainteresowane muszą być w stanie uzyskać dostęp do informacji przechowywanych na ich temat oraz poprawiania ich bądź usuwania, jeśli dane te nie są poprawne.
- **Możliwość egzekwowania:** musi istnieć efektywny sposób egzekwowania tych zasad.

9. Ogólne procedury biurowe

[DOSTOSUJ TEKST PONIŻEJ DO WYMAGAŃ LOKALNEGO SYSTEMU PRAWNEGO]

9.1 Telefon

[DOSTOSUJ TEKST PONIŻEJ DO ZASAD FIRMY I SPRZĘTU, JAKIM DYSPONUJE]

Połączenia odbierane przez wyznaczoną do tego recepcjonistkę/telefonistkę

Bardzo istotne jest, by wszystkie zapytania były obsługiwane możliwie najszybciej, najbardziej efektywnie i uprzejmie.

Telefon w firmie należy odbierać wymieniając jej nazwę, i dodając: „Dzień dobry, mówi ...”

Jeżeli telefon odbiera wyznaczona do tego recepcjonistka lub telefonistka, powinna ustalić tożsamość osoby dzwoniącej oraz pracownika, z którym ta osoba chce mówić, przełączyć rozmowę do właściwego pracownika zgodnie z życzeniem osoby dzwoniącej oraz zapowiedzieć osobę dzwoniącą pracownikowi. Jeżeli pracownika nie ma przy biurku, recepcjonistka powinna przekierować połączenie do osoby, która ma w zastępstwie odbierać takie połączenia lub zaproponować osobie dzwoniącej zostawienie wiadomości w poczcie głosowej.

Jeżeli osoba dzwoniąca chce rozmawiać z kimś, kogo nie ma w firmie, powinna zostać poinformowana, że osoba ta jest „poza biurem” lub „na spotkaniu”. Recepcjonistka powinna wskazać, kiedy pracownik może być dostępny zanim zaproponuje osobie dzwoniącej zostawienie wiadomości.

Połączenia odbierane przez bezpośredni numer wewnętrzny

Każdy pracownik odbierający telefon, niezależnie od tego, czy jest to połączenie wewnętrzne czy zewnętrzne, powinien podać swoje imię i nazwisko. Przy zewnętrznych połączeniach właściwe może być również podanie stanowiska, np. „Asystentka p. ABC”.

Każdy pracownik, który odchodzi od biurka na dłużej niż kilka minut, powinien przekierować swoje telefony do sekretarki, innej osoby w firmie, aby umożliwić zostawianie sobie wiadomości. Nie jest konieczne powiadamianie centrali, a jedynie osoby, do której przekierowane są połączenia. [WSTAW DOKŁADNE INFORMACJE

O AUTOMATYCZNYM PRZEŁĄCZANIU W SYSTEMIE TELEFONICZNYM W TWOJEJ FIRMY]

Odbieranie połączeń grupy pracowników to zadanie sekretariatów. Sekretarka może odebrać inny telefon w grupie podnosząc swoją słuchawkę i wciskając [uzupełnić].

[WSTAW INFORMACJE NA TEMAT SYSTEMU TELEFONICZNEGO W FIRMY, JEŚLI NIE ZAWIERA ICH PRZEWODNIK DOTYCZĄCY KORZYSTANIA Z TELEFONÓW]

Pracownicy powinni powiadamiać recepcjonistkę lub inną osobę z zespołu o porze dnia, w której odpowiedzą na wszelkie telefony, których nie odebrali podczas swojej nieobecności. Pozwala to sprawnie i profesjonalnie poinformować o tym klientów.

Poczta głosowa

[DOSTOSUJ TEKST PONIŻEJ JEŻELI FIRMA KORZYSTA Z POCZTY GŁOSOWEJ]

Wszyscy pracownicy są odpowiedzialni za sprawdzanie wiadomości poczty głosowej oraz odpowiadanie na takie wiadomości na czas. Jeżeli pracownik przebywa poza biurem przez dłuższe okresy, powinien nagrać stosowne powiadomienie w poczcie głosowej lub zaprogramować odpowiednio system telefoniczny na czas takiej nieobecności. Istotne jest, by wszelkie wiadomości w poczcie głosowej były sprawdzane regularnie i by przestawić pocztę po powrocie pracownika do biura. Tam, gdzie to możliwe, osoba dzwoniąca powinna mieć dostęp do opcji w menu, pozwalającej jej przekierować połączenie do recepcji w celu zostawienia wiadomości u recepcjonistki.

Prywatne rozmowy telefoniczne

Krótkie, lokalne prywatne rozmowy telefoniczne są dozwolone. Pracownicy mogą także odbierać prywatne połączenia, ale należy minimalizować ich liczbę i czas w granicach rozsądku. Wszelkie inne połączenia wymagają zgody przełożonego.

Telefony komórkowe

[WSTAW WYTYCZNE DOTYCZĄCE KORZYSTANIA Z TELEFONÓW KOMÓRKOWYCH W MIEJSCU PRACY, W TYM INSTRUKCJE CO DO PODAWANIA INDYWIDUALNYCH NUMERÓW KOMÓRKOWYCH, ROZGRANICZAJĄC SYTUACJE, INSTRUKCJE CO DO PODAWANIA INDYWIDUALNYCH NUMERÓW KOMÓRKOWYCH, ROZGRANICZAJĄC SYTUACJE, INSTRUKCJE POWINNY OMAWIAĆ UŻYWANIE TELEFONÓW DO CELÓW ZWIĄZANYCH Z PRACĄ I DO ROZMÓW PRYWATNYCH.]

W komunikacji telefonicznej zaleca się korzystanie z linii stacjonarnych.

Korzystanie z telefonów komórkowych w firmie należy ograniczyć do minimum. Pracownicy korzystający z telefonów komórkowych powinni pamiętać, że może to rozpraszać inne osoby.

Pracownicy wyposażeni w firmowy telefon komórkowy nie powinni go używać podczas prowadzenia samochodu, chyba że jest on wyposażony w zestaw głośnomówiący.

Patrz także sekcja 2.9, omawiająca używanie telefonów komórkowych stanowiących część warunków zatrudnienia.

9.2 Korespondencja wykorzystująca pocztę elektroniczną

[DOSTOSUJ TEKST PONIŻEJ DO ZASAD FIRMY]

Poczta elektroniczna stanowi istotną część składową pamięci firmy i podobnie jak rejestry w innych formatach, może podlegać legislacji oraz procesom prawnym, takim jak ujawnienie lub włączenie do dokumentacji dowodowej. Poczta elektroniczna powinna być włączona do papierowych rejestrów firmy poprzez dołączanie wydruków do akt lub w ramach elektronicznego systemu zarządzania dokumentami.

Wszyscy pracownicy mają obowiązek tworzyć, prowadzić i zachowywać rejestry zgodnie z zasadami (polityką) firmy. Zawsze, gdy poczta elektroniczna jest wysyłana lub odbierana, pracownik powinien określić, czy jakiegokolwiek wiadomości w niej zawarte lub odpowiedzi na nie powinny się znaleźć w aktach centralnych. Ogólną zasadą jest dołączanie do akt drukowanych kopii wszystkich wiadomości dotyczących firmy i jej działalności. Wiadomości istotne chwilowo, które służą wyłącznie celom informacyjnym, np. powiadomienie o zmianie miejsca lub czasu spotkania, mogą być usuwane.

W przypadku wewnętrznych rejestrów elektronicznych drukowanie i umieszczanie wiadomości w aktach należy do obowiązków osoby, od której pochodzi wiadomość. W przypadku wiadomości otrzymanych ze źródeł zewnętrznych drukowanie i umieszczanie wiadomości w aktach należy do obowiązków osoby, która otrzymała wiadomość.

9.3 Korespondencja

[DOSTOSUJ TEKST PONIŻEJ DO ZASAD FIRMY I PODAJ DANE DOTYCZĄCE SYSTEMU I PROCEDUR ZARZĄDZANIA DOKUMENTACJĄ]

Poczta przychodząca

Poczta jest odbierana/dostarczana z samego rana, a wszystkie dokumenty są otwierane według uznania recepcjonistki lub wyznaczonego pracownika. Wyznaczony pracownik jest profesjonalistą, który podejmie działania z całą dyskrecją i nie wykorzysta pozyskanych w ten sposób informacji w sposób niewłaściwy.

Wszelka korespondencja o charakterze prywatnym i poufnym powinna być oznaczona adnotacją „Prywatne i poufne”, aby nadawca i adresat mieli pewność, że nie zostanie ona otwarta.

Po otwarciu poczty jest ona sortowana na następujące kategorie:

- Faktury są przekazywane do działu płatności;
- Czeki są przekazywane do działu należności;
- Niechciana poczta (poczta nierejestrowana, rozprowadzana dalej) jest przekazywana właściwemu urzędnikowi;
- Pozostałe przesyłki uważa się za „prawdziwą” pocztę (Rejestr). Każdy dokument w „prawdziwej” poczcie jest opatrywany pieczęcią z numerem dokumentu (innym dla każdego dokumentu) oraz datą i przekazywany do wyznaczonego pracownika.

Inna poczta

Kiedy przesyłka pocztowa dociera na recepcję, recepcjonistka notuje na dokumencie wszelkie informacje przekazane przez osobę dostarczającą pocztę. Przesyłka taka jest następnie stemplowana datownikiem, który znajduje się w recepcji głównej i umieszczana w pojemniku z pocztą przychodzącą w celu dalszej dystrybucji.

Inne listy i pisma mogą być przesyłane w różny sposób, ale metoda postępowania z nimi jest podobna. Pracownik recepcji powinien dołączyć notatkę z informacją o nadawcy i wszelkie wiadomości przekazane na temat sugerowanych lub wcześniejszych działań dotyczących dokumentu. Należy także odnotować działania, które pracownik recepcji podejmuje lub sugeruje, podpisać tę notatkę nazwiskiem i umieścić w pojemniku z pocztą przychodzącą (który na recepcji jest pojemnikiem ze wszystkimi dokumentami przychodzącymi i sprawami do załatwienia).

Może się to wydawać skomplikowane, ale jest to po prostu kwestia przekazywania wszelkich informacji, które mogą być przydatne lub wręcz konieczne, aby zapewnić klientowi najlepsze doświadczenie pracy z firmą.

Faksy

Faksy powinny być rozdzielane niezwłocznie po otrzymaniu, a kopie powinny być dostarczane właściwym pracownikom. Przed rozprowadzeniem faksów po firmie recepcja powinna je ostemplować pieczęcią do dokumentów, pieczęcią z numerem i pieczęcią z datą, a w polu na nazwisko pracownika będącego adresatem wpisać „Kopia przekazana do”

Wszystkie faksy należy traktować jak pilne i wykonać ten proces możliwie najszybciej.

9.4 Przechowywanie dokumentów we właściwym porządku

[DOSTOSUJ TEKST ZAMIESZCZAJĄC ZASADY (POLITYKĘ) I PROCEDURY WYSTARCZAJĄCE BY WPROWADZIĆ DO FIRMY NOWEGO PRACOWNIKA]

9.5 Przechowywanie i usuwanie dokumentacji

[DOSTOSUJ TEKST ZAMIESZCZAJĄC ZASADY (POLITYKĘ) I PROCEDURY WYSTARCZAJĄCE BY WPROWADZIĆ DO FIRMY NOWEGO PRACOWNIKA] [ZASADY TE MUSZĄ SPEŁNIAĆ WYMAGANIA LOKALNE]

9.6 Zwrot niewielkich wydatków

[DOSTOSUJ TEKST ZAMIESZCZAJĄC ZASADY (POLITYKĘ) I PROCEDURY]

Przykładowy formularz zwrotu gotówki zamieszczono w sekcji 13.6.

9.7 Pomieszczenia dla pracowników

[DOSTOSUJ TEKST ZAMIESZCZAJĄC ZASADY (POLITYKĘ) I PROCEDURY KORZYSTANIA Z POMIESZCZEŃ DLA PRACOWNIKÓW, UWZGLĘDNIAJĄCE ICH ROZMIESZCZENIE I KONSERWACJĘ]

9.8 Kserokopiarki

[DOSTOSUJ TEKST ZAMIESZCZAJĄC ZASADY (POLITYKĘ) I PROCEDURY KORZYSTANIA Z KSEROKOPIAREK, UWZGLĘDNIAJĄCE ICH ROZMIESZCZENIE I KONSERWACJĘ]

9.9 Faksy i inny sprzęt

[DOSTOSUJ TEKST ZAMIESZCZAJĄC ZASADY (POLITYKĘ) I PROCEDURY KORZYSTANIA Z FAKSÓW

I INNEGO SPRZĘTU, UWZGLĘDNIAJĄCE ICH ROZMIESZCZENIE I KONSERWACJĘ]

10. Ocena, szkolenie i rozwój personelu

[DOSTOSUJ TEKST PONIŻEJ DO WYMAGAŃ LOKALNEGO SYSTEMU PRAWNEGO, KULTURY I CELÓW FIRMY]

10.1 Cele oceny wyników

Polityka firmy zakłada, że praca w niej jest wykonywana w sposób możliwie najbardziej efektywny i produktywny. Regularna, niezwłoczna informacja zwrotna dla pracowników udzielana w sposób pozytywny gra istotną rolę w zapewnianiu takiej pracy.

Aby ją ułatwić, konieczna jest konstruktywna, otwarta komunikacja. Regularna ustna i pisemna informacja zwrotna pomaga pracownikom ocenić ich poziom wyników i standardów pracy. Nie chodzi o to, by pracownik poczuł się zastraszony lub niepewny, ale by wzmocnić poczucie, że nasza firma ma wysokie standardy i że zawsze się stara o zapewnianie klientom wysokiej jakości. Regularna ocena wyników pomaga w osiągnięciu tego celu.

Bardzo ogólnie rzecz ujmując ocena wyników jest formalnym systemem planowania i przeglądu wyników pracy pracownika. Daje pracodawcom możliwość całościowego przeglądu kluczowych aspektów wyników pracy ich personelu, w tym również umiejętności i wiedzy pracowników, ich zachowań i osiągnięć oraz środowiska pracy i wymagań dotyczących nadzoru. Zapewnia także pracownikom możliwość wyrażenia obaw oraz omówienia aspiracji związanych z zatrudnieniem.

10.2 Jak często należy przeprowadzać oceny wyników?

Nie ma prawnego obowiązku przeprowadzania oceny wyników. Odgrywają one jednak istotną rolę w dobrym zarządzaniu naszą firmą.

Proces oceny wyników zapewnia pracownikom i ich przełożonym możliwość dokumentowania i opracowywania celów.

Firma przeprowadza oceny wyników [wstaw dokładne dane, do ciebie należy decyzja, jak często chcesz przeprowadzać takie oceny]

Ogólnie mówiąc, ocena wyników obejmuje:

- ustalenie, jak dobrze pracownicy wykonują swoje zadania;
- przekazanie tej informacji pracownikom;
- ustalenie planu poprawy wyników lub rozwoju;
- pomoc pracownikom we wdrożeniu tego planu, w tym zapewnienie dostępu do szkoleń oraz narzędzi rozwoju w miarę potrzeby.

Przed spotkaniem oceniającym wyniki

- Ocena wyników wymaga przygotowania przed spotkaniem.

- Przed każdą oceną wyników pracownik jest powiadamiany o kryteriach, zgodnie z którymi jego wyniki pracy będą oceniane. Daje to pracownikowi jasne wskazówki co do celów firmy i tego, czego się firma po nim spodziewa.
- Przed przeprowadzeniem oceny wyników pracodawcy muszą rozważyć cel oceny oraz dysponować wystarczającymi i dokładnymi informacjami, na przykład kopiami poprzednich ocen, konkretnych kryteriów oceny, wynikami w odniesieniu do statystyk budżetowych oraz szkoleń i rozwoju, które miały miejsce od ostatniej oceny.

Zarówno pracodawca, jak i pracownik powinni wypełnić formularz oceny z założeniem, że będzie on porównany z wersją drugiej osoby oraz omówiony podczas rozmowy oceniającej. Pozwoli to zmaksymalizować korzyści z procesu oceny i zapewnić uczciwą informację zwrotną co do samooceny zachowań i możliwości.

10.3 Podczas spotkania oceniającego wyniki

Ocena wyników powinna się odbyć w spokojnym, odosobnionym miejscu.

Ocena taka to proces wzajemnej komunikacji, w którym poszukuje się równowagi pomiędzy pozytywnymi aspektami wyników oraz tymi, które wymagają poprawy. Dwustronna komunikacja pomiędzy pracodawcą i pracownikiem ma kluczowe znaczenie dla efektywności tej procedury. Ocena wyników zawiera także pytania sondujące, na przykład *Czy twoim zdaniem jakieś zadania związane ze swoją pracą mógłbyś wykonywać lepiej? Czy są obszary, w których szkolenie i rozwój pomogłyby ci pracować bardziej efektywnie?*

Zarówno osoba dokonująca oceny, jak i pracownik powinni się skoncentrować na omówieniu obszarów do poprawy w taki sposób, by było jasne, że ocenie podlegają wyniki pracy pracownika, a nie jego osobowość. Powinieneś pomóc pracownikom w opracowaniu strategii wspomagających stały rozwój i poprawę wyników w tych obszarach i umówić się co do ram czasowych, w których taka poprawa ma nastąpić. Zgłaszając obawy lub wątpliwości dotyczące wyników pracy danej osoby należy to zrobić możliwie najbardziej obiektywnie i unikać wszelkich pozorów ataku na tę osobę.

W każdej sytuacji zarówno osoba dokonująca oceny, jak i osoba oceniana powinny okazywać szacunek dla stanowiska rozmówcy i traktować ocenę wyników jako możliwość rozwoju osobistego. Ogólnym celem takiej oceny jest zachęta do ustawicznego uczenia się i zalecenie inicjatyw dalszego rozwoju przy jednoczesnym docenieniu i uznaniu wysiłku, jaki osoba oceniana wkłada w pracę.

Formularze oceny powinny być podpisane i opatrzone datą zarówno przez pracodawcę, jak i pracownika jako zapis omówionych i uzgodnionych zagadnień. Wypełnianie dokumentacji związanej z oceną jest czasami uważane za czynność uciążliwą i mało potrzebną. Jednakże z perspektywy zatrzymywania w firmie utalentowanych pracowników i poprawy jej wyników konieczne jest, by wszyscy pracownicy w pełni uczestniczyli w tym procesie oraz by stwarzał on możliwość zarejestrowania wszystkich omówionych spraw, w tym uzgodnionych wyników, szkoleń i potrzeb rozwojowych.

10.4 Po spotkaniu oceniającym wyniki

Z perspektywy pracodawcy konieczne jest zapewnienie, by informacja zwrotna i wyniki oceny pracownika zostały wdrożone w praktyce. Może to oznaczać zorganizowanie szkoleń i rozwoju dla pracownika lub regularną aktualizację jego umiejętności technicznych.

Przykładowy arkusz oceny jest załączony do podręcznika firmowego. Jest to podstawowy dokument, przedstawiający przykłady pytań, które pracodawca i pracownicy mogą rozważyć przed spotkaniem oceniającym. Jest to jednak tylko przykład i konieczne mogą okazać się zmiany tego arkusza, jeżeli istnieją inne sprawy szczególnie istotne dla twojej firmy lub dla pracownika, którego wyniki podlegają ocenie.

11. Polityka finansowa

[DOSTOSUJ TEKST ZAMIESZCZAJĄC ZASADY (POLITYKĘ) I PROCEDURY FIRMY]

12. Ogólne skargi pracowników

[DOSTOSUJ TEKST PONIŻEJ DO WYMAGAŃ LOKALNEGO SYSTEMU PRAWNEGO]

12.1 Wstęp do zagadnienia skarg

W rozumieniu tych zasad (polityki) skarga jest szeroko pojmowana jako obawa, wątpliwość lub zażalenie, które może zgłaszać pracownik w odniesieniu do pracy lub środowiska pracy. Zażalenie może dotyczyć jakiegokolwiek działania, zaniechania, sytuacji lub decyzji ze strony firmy lub współpracownika (współpracowników), które pracownik wnoszący skargę uważa za niesprawiedliwe, niewłaściwe lub nieuzasadnione.

Uwaga: W przypadku skarg dotyczących dyskryminacji, nękania w miejscu pracy lub molestowania seksualnego, pracownicy powinni zastosować mechanizm skarg opisany w sekcji 4 niniejszego podręcznika.

12.2 Procedury postępowania w przypadku konfliktu pracowników

We wszystkich przypadkach do czasu rozpatrzenia skargi pracownik zgłaszający skargę powinien kontynuować normalną pracę.

Rozwiązanie bezpośrednie

Jeżeli zachowanie pracownika powoduje konflikt z innym pracownikiem, zaleca się, by pracownik, który chce złożyć skargę, zwrócił się do tej osoby bezpośrednio i spróbował osiągnąć rozwiązanie możliwe do przyjęcia dla obu stron. Osoba zgłaszająca skargę powinna powiedzieć osobie, która jego zdaniem postępuje w sposób niesprawiedliwy lub niewłaściwy, czemu zachowanie tej osoby jest niesprawiedliwe lub nie do przyjęcia, a także zwrócić się o zaprzestanie tego zachowania lub jego zmianę.

Jeżeli osoba składająca skargę nie chce zwrócić się bezpośrednio do tej drugiej osoby, może zgłosić swoje obawy do swojego przełożonego lub innego starszego pracownika firmy zgodnie z zasadami poniżej.

Zgłoszenie przełożonemu lub innemu starszemu pracownikowi firmy

Jeżeli problem pozostaje nierozwiązany, osoba zgłaszająca skargę powinna zwrócić się do swojego przełożonego w celu poszukania rozwiązania.

Istnieją sytuacje, w których tacy pracownicy nie chcą zgłaszać skargi przełożonemu, na przykład wtedy, gdy dotyczy ona tegoż przełożonego lub istnieje konflikt osobowości. W takim przypadku pracownik zgłaszający skargę może się zwrócić do innego starszego pracownika firmy.

Jeżeli przełożony zostanie poproszony o odniesienie się do skargi, ale uważa, że byłoby to niewłaściwe (na przykład dlatego, że ma szczególną relację z osobą zgłaszającą skargę lub z osobą, której skarga dotyczy), skarga powinna być przekazana innemu starszemu pracownikowi firmy.

Przełożony lub starszy pracownik firmy (w stosownych przypadkach, w pozostałej części zwany „przełożonym”) powinien wyczerpująco omówić obawy osoby poszkodowanej w celu uzyskania pełnego zrozumienia problemu. Obowiązkiem przełożonego jest wysłuchać, ocenić i zareagować wobec pracownika zgłaszającego skargę.

Przełożony może uznać za konieczne omówienie kwestii z innymi zaangażowanymi osobami oraz bezstronne wysłuchanie drugiej strony historii przed podjęciem jakichkolwiek działań zmierzających do znalezienia rozwiązania.

Po dogłębnym rozważeniu sprawy przełożony powinien zaproponować rozstrzygnięcia sporu. Na przykład, konflikt można rozwiązać poprzez:

- kompromis lub
- nakłonienie strony, na którą zgłaszana jest skarga, do przeprosin;
- zaproponowanie zmiany warunków pracy tam, gdzie to możliwe.

Nie należy jednak podejmować żadnych działań przed rozmową ze stroną poszkodowaną i uzyskaniem jej zgody.

Wszelkie etapy procesu dotyczącego skarg powinny być udokumentowane, a kopie akt przedstawione odpowiednio zaangażowanym stronom.

Możliwe sposoby składania skarg poza firmą

Jeżeli pracownik składający skargę nie jest usatysfakcjonowany reakcją firmy, firma może wziąć po uwagę inne sposoby rozstrzygnięcia sporu, na przykład z wykorzystaniem mediacji z pomocą strony trzeciej.

12.3 Procedury postępowania w przypadku konfliktu między pracownikiem a klientem

Pracownicy nigdy nie powinni się wdawać w kłótnie z klientami. Muszą zawsze zachowywać się wobec klientów w sposób profesjonalny i uprzejmy.

Jeżeli pracownik zaangażuje się w dyskusję z klientem, której temperatura rośnie lub jeżeli pracownik otrzyma skargę od klienta, powinien zgłosić tę sprawę przełożonemu. Angażowanie się w sprzeczki z klientami nie jest akceptowane i może doprowadzić do działań dyscyplinarnych, jeżeli incydent jest poważny lub jeżeli pewne zachowania się powtórzą.

Firma może podjąć starania o zaaranżowanie pomiędzy pracownikiem i klientem rozmowy, która będzie próbą rozstrzygnięcia kwestii.

13. Formularze biurowe

[DOSTOSUJ TĘ CZĘŚĆ DO WYMAGAŃ LOKALNEGO SYSTEMU PRAWNEGO]

13.1 Podanie o urlop

13.2 Szczegółowe dane dotyczące rachunku bankowego

13.3 Formularz oceny pracownika

13.4 Formularz zgłoszenia wydatków podróży

13.5 Formularz nadgodzin

13.6 Formularz zwrotu wydatków

13.1 Podanie o urlop

PODANIE O URLOP

NAZWISKO PRACOWNIKA: _____

DATY: Od: _____

Do: _____

ŁĄCZNA LICZBA DNI:

POWÓD URLOPU:

- Urlop wypoczynkowy
- Urlop z powodu śmierci członka rodziny
- Urlop z powodów osobistych/z tytułu opieki
- Urlop naukowy
- Urlop z powodów osobistych/zwolnienie lekarskie
- Inne: _____

PODPIS PRACOWNIKA: _____

DATA PODANIA: _____

ZATWIERDZENIE: _____

DATA ZATWIERDZENIA: _____

13.2 Szczegółowe dane dotyczące rachunku bankowego

SZCZEGÓŁOWE DANE DOTYCZĄCE RACHUNKU BANKOWEGO

NAZWISKO: _____

IMIONA: _____

RACHUNEK 1: _____

RACHUNEK 2: _____

BANK: _____

BANK: _____

ODDZIAŁ: _____

ODDZIAŁ: _____

ADRES:

ADRES:

NR BSB: _____

NR BSB: _____

NR RACHUNKU: _____

NR RACHUNKU: _____

KWOTA: \$ _____

KWOTA: \$ _____

13.3 Formularz oceny pracownika

FORMULARZ OCENY PRACOWNIKA*

	Poniżej oczekiwań	Czasami poniżej wymagań na stanowisku pracy	Spełnia wymagania na stanowisku pracy	Czasami przekracza wymagania na stanowisku pracy	Stale przekracza wymagania na stanowisku pracy
	1	2	3	4	5
CECHY OSOBOWOŚCI					
Ubiór					
Punktualność					
Gotowość do rozwoju zawodowego					
Zdolności komunikacyjne					
Odpowiedzialne postępowanie z informacjami poufnymi					
RELACJE					
Relacje z przełożonymi i pracownikami zarządczymi					
Relacje ze współpracownikami					
Relacje z osobami, które ta osoba kontroluje					
Relacje z klientami					

UMIĘTNOŚCI					
Umiejętność nadzorowania					
Umiejętność postępowania w przypadku problemów					
Zarządzanie czasem					
Umiejętność „sprzedawania się”					
Umiejętność sprzedawania usług					
Inicjatywa					
Umiejętność postępowania zgodnie z instrukcjami					
Umiejętność udzielania instrukcji współpracownikom					
Umiejętność postępowania z obawami i wątpliwościami klientów					
Umiejętność sporządzania i pisania raportów					
Znajomość zasad polityki oraz procedur					
UMIĘTNOŚCI TECHNICZNE					
Obsługa MS Word					
Poczta elektroniczna					
Szybkość i poprawność pisania na klawiaturze					
Przechowywanie dokumentów we właściwym porządku					
Umiejętność słuchania ze zrozumieniem					
Sposób rozmowy przez telefon					
PROFESJONALIZM					
Lojalność wobec pracodawcy					
Lojalność wobec innych pracowników					
Gotowość do promowania firmy					

* Usunąć wszelkie elementy, które nie mają zastosowania do stanowiska konkretnego pracownika.

13.4 Formularz zgłoszenia wydatków podróży

FORMULARZ ZGŁOSZENIA WYDATKÓW PODRÓŻY

NAZWISKO: _____

DATA: _____

CEL: _____

NAZWA/NAZWISKO KLIENTA: _____

NUMER AKT: _____

PODRÓŻ SAMOCHODEM

POJEMNOŚĆ SKOKOWA SILNIKA: _____

PODRÓŻ Z: _____

PODRÓŻ DO: _____

LICZBA KILOMETRÓW RAZEM _____

OBLICZENIE DODATKU:

Liczba kilometrów x X.XX na km = XXX.XX\$ _____

PODRÓŻE SAMOLOTEM

LOTY Z: LOTY DO: _____

ZAKWATEROWANIE: _____

PODPIS PRACOWNIKA: _____

KOPIE DO ZACHOWANIA PRZEZ PRACOWNIKA: _____

13.5 Formularz nadgodzin

FORMULARZ NADGODZIN

Nazwisko pracownika: _____

DZIEŃ	DATA	POCZĄTEK	KONIEC	LICZBA GODZIN RAZEM	ZATWIERDZIŁ
Poniedziałek					
Wtorek					
Środa					
Czwartek					
Piątek					
Sobota					
Niedziela					
LICZBA GODZIN RAZEM					

Zatwierdził: _____

13.6 Formularz zwrotu wydatków

FORMULARZ ZWROTU WYDATKÓW

NAZWISKO: _____

DATA: _____

RODZAJ WYDATKU:

(zaznaczyć odpowiedni obszar)

Taksówka Rozrywka/marketing Inne (podać jakie)

CEL WYDATKU: _____

NAZWA/NAZWISKO KLIENTA: _____

NUMER AKT: _____

DATA PONIESIENIA WYDATKU: _____

WYDANA KWOTA: \$ _____

AUTORYZACJA PARTNERA: _____

DATA: _____

Załącznik 1.5 Studia przypadków

Poniższe studia przypadków odnoszą się do niektórych elementów modułów i mogą być przydatne w należyłym podkreśleniu najważniejszych zagadnień.

Dotyczą fikcyjnych księgowych, których opisano poniżej.

- **William Lam** ma trzydzieści siedem lat. Ma wyższe studia handlowe i pracuje od sześciu lat dla wiodącej firmy audytorskiej. Zdał egzaminy zawodowe trzy lata temu i jest pełnoprawnym członkiem swego stowarzyszenia księgowych. Jego kariera koncentrowała się głównie na kwestiach podatkowych i doradztwie, jest uważany za osobę z potencjałem, który pozwoli mu zostać partnerem w jego obecnej firmie.
- **Indira Shah** ma trzydzieści osiem lat i studiowała na tym samym uniwersytecie co William. Pracuje w dziale audytu w tej samej firmie co on. Podobnie jak William ma pełne kwalifikacje i cieszy się dużym uznaniem w swojej obecnej pracy.
- **Indira i William** utrzymywali kontakt poprzez firmę oraz – poza nią – poprzez te same zainteresowania muzyczne. Zaprzyjaźnili się, podobnie jak ich życiowi partnerzy. Wiedzą, że specjalizacja daje pewną zawodową satysfakcję, ale oboje chcą zapewniać klientom bardziej całościowe usługi doradcze. Uważają, że najlepszym sposobem na osiągnięcie tego celu jest stworzenie razem nowej firmy.

Studium przypadku 1.1

To studium przypadku odnosi się do ćwiczenia dotyczącego planowania w module 1 zatytułowanego „Jesteś gotów?” i do listy kontrolnej samooceny w Załączniku 1.1.

Indira i William poświęcili pewien czas na pracę nad listą kontrolną, przeanalizowali swoje mocne i słabe strony oraz spędzili kilka godzin omawiając swoje odpowiedzi i udzielając sobie informacji zwrotnej.

Indira i William od dawna się przyjaźnią i darzą wzajemnym szacunkiem również za umiejętności i doświadczenie zawodowe. Z tego powodu każde było w stanie wskazać kilka słabych punktów u siebie nawzajem, których sama zainteresowana osoba nie widziała. Ogólny wynikiem ich rozmowy było pozytywne i realistyczne określenie zagadnień, przed którymi stoją oni sami i ich nowa firma.

Mocne punkty Williama to umiejętność szybkiego dostrzeżenia korzyści pewnych struktur prawnych dla klientów i umiejętność rozwiewania obaw klientów na początkowym etapie ich relacji biznesowej, co pozwala mu zrozumieć ich rzeczywiste potrzeby dotyczące usług profesjonalnych. Indira zwróciła uwagę, że czasami pewność siebie Williama sprawia, że nie poświęca dostatecznej uwagi komentarzom klientów i nie odnosi się w pełni do ich obaw i wątpliwości, kiedy już nabędzie przekonanie, że zna wszystkie fakty.

Od czasu studiów William zaoszczędził więcej pieniędzy niż Indira. Chętnie zaproponuje większy wkład kapitałowy w firmę na początku, ale chce, żeby ta dysproporcja się wyrównała w ciągu dwóch lat od rozpoczęcia działalności firmy. Sądzi, że do tego czasu powinien otrzymywać odsetki od „dodatkových” funduszy, które wkłada.

Indira jest osobą bardziej cichą i wobec tego mniej prawdopodobne jest, by przyczyniła się do gwałtownego wzrostu usług opartych na badaniu oferowanych przez nową firmę. Nie ma jednak obawy, że Indira będzie zbyt nieśmiała, by wyrobić sobie uzasadniony zawodowy osąd w usługach atestacyjnych. Zawsze też była znana z wyjątkowo dużej liczby godzin poświęcanych pracy, więc oboje będą musieli dopilnować, by nie doprowadziło to do przekonania między nimi, że jedna strona „robi więcej” dla firmy niż druga.

Studium przypadku 1.2

To studium przypadku odnosi się do sekcji 1.5.4 („Plan marketingu i sprzedaży”) w Module 1.

William i Indira opracowali wstępny plan marketingowy po analizie działań marketingowych innych firm w tym obszarze rynku. Efektywny marketing wymaga, by firma wyróżniała się spośród konkurencji. Większość lokalnych firm ogranicza marketing do zamieszczenia firmy w książce telefonicznej, małej stronie internetowej (na której mowa o zawodowych umiejętnościach i wysokiej jakości usług) oraz broszury, w której zawarte są bardzo podobne treści. William i Indira wyraźnie koncentrują się na konkretnej grupie klientów biznesowych oraz na badaniach sprawozdań dla organizacji państwowych. Decydują się na następujące taktiki marketingowe:

- umieszczenie informacji o firmie w książce telefonicznej, w stylu podobnym do innych firm;
- stronę internetową z danymi kontaktowymi kluczowego personelu oraz opisami usprawnień lub korzyści, których firma przysporzyła swoim klientom, krótkie studia przypadków opisujące poprawę zysków lub inny konkretny wpływ na firmę klienta oraz referencje od klientów dotyczące firmy;
- broszurę o treści podobnej do informacji na stronie internetowej;
- regularny artykuł w lokalnej gazecie, który daje im możliwość komentowania wpływu obecnej sytuacji ekonomicznej;
- prosty list opisujący korzyści, których firma przysporzyła swoim klientom; niewielka liczba kopii będzie wysyłana co miesiąc do potencjalnych klientów, w konkretnych obszarach, którzy pasują do profilu „idealnego klienta” firmy oraz
- logo firmy, profesjonalną, ale inną niż logo typowej firmy audytorskiej, opracowane przez profesjonalną firmę graficzną.

Celem działań marketingowych jest dodanie nowych klientów w ciągu pierwszych lat działania firmy. Wzrost honorariów na poziomie 50% w skali roku jest celem firmy na pierwsze trzy lata jej działania. Indira i William opracowali roczny budżet na marketing, który obejmuje koszty materiałów marketingowych, oraz budżet czasowy, obejmujący godziny poświęcone na marketing przez personel firmy.

Kilka lat po opracowaniu i wdrożeniu tej wczesnej strategii marketingowej, kiedy firma ma już kilku partnerów i pięć różnych działów świadczących profesjonalne usługi, plan marketingowy zostaje rozszerzony. Więcej energii wkłada się w podkreślanie korzyści, które przyniosła każda usługa.

Niektóre z podstawowych zasad są nadal wykorzystywane: koncentracja na mierzalnych korzyściach, których przysporzyły klientom konkretne usługi. Wobec tego liczba broszur wzrosła (jedna na każdy dział).

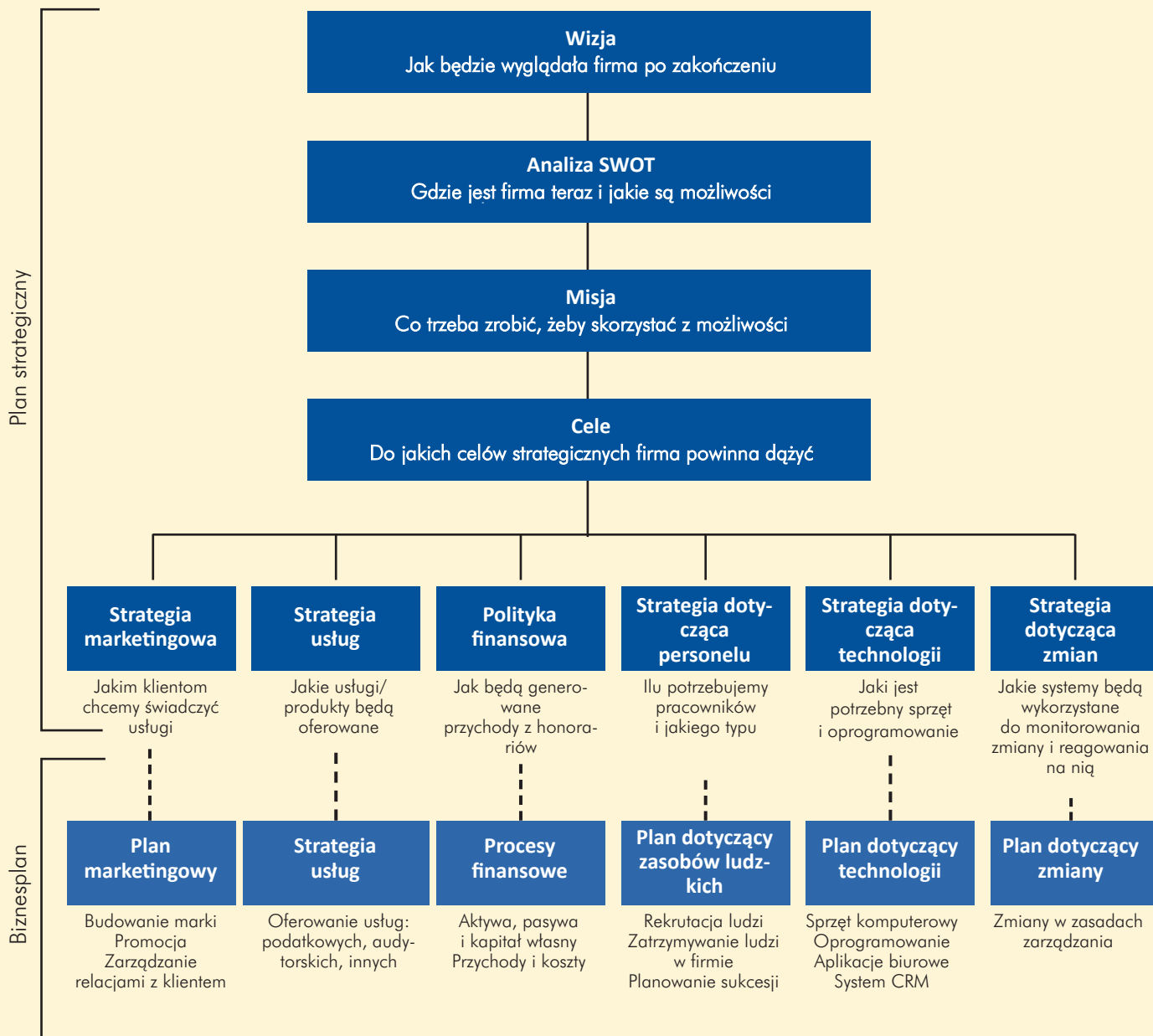
Listy wysyłane do potencjalnych klientów są pisane i rozprowadzane centralnie. Pozwala to uniknąć duplikowania zadań i prezentować konsekwentnie ten sam obraz firmy potencjalnym klientom. List koncentruje się na usługach oferowanych przez firmę i podkreśla szeroki zakres umiejętności, jakimi dysponuje.

Firma obecnie chce prowadzić krzyżową sprzedaż swoich usług. Każdy dział jest oczywiście bezpośrednio zainteresowany promowaniem swoich własnych usług. Rzeczywista korzyść dla firmy pojawia się jednak, gdy każdy dział mówi swoim klientom o korzyściach odnośnie do usług świadczonych przez inne działy. Podjęto decyzję o:

- używaniu kodów roboczych do określania usług, których obecnie używa każdy klient;
- upoważnieniu partnera odpowiedzialnego za każdy dział do dokonania przeglądu tej listy usług według klientów i określenia, komu należy zaproponować inne usługi. Potencjalnym klientom wysyła się następnie list i broszurę;
- krzyżową sprzedaż konkretnych usług wspierając także rozmowy z każdym klientem, na które zapraszany bywa także starszy pracownik z innego działu.

Plan marketingowy się zmienił dzięki większej koncentracji na konkretnych działach, ale wszyscy partnerzy mają świadomość potrzeby sprzedaży krzyżowej w odnośnych przypadkach. Dzięki temu poprawiają się kluczowe wskaźniki wydajności.

Załącznik 1.6 Diagram planowania strategicznego





Moduł 2:

Modele i sieci

Spis treści

2.1 Wstęp	3
2.2 Jaki model firmy jest dla Ciebie właściwy?	3
2.2.1 Samodzielna praktyka	4
2.2.2 Umowa dotycząca podziału kosztów	5
2.2.3 Partnerska spółka przy równych wkładach partnerów	5
2.2.4 Partnerska spółka przy nierównych wkładach partnerów	7
2.2.5 Model konsolidacyjny	8
2.2.6 Firmy multidyscyplinarne	9
2.3 Zarządzanie firmą	10
2.3.1 Członkowie rodziny pracujący w firmie	10
2.3.2 Podejścia do podejmowania decyzji	11
2.3.3 Kwestie do rozważenia przy definiowaniu struktury lub restrukturyzacji firmy	12
2.3.4 Umowy spółki	15
2.3.5 Modele wynagrodzeń i podziału zysków	15
2.4 Korzystanie z sieci w celu wygenerowania wartości dodanej	17
2.4.1 Zalety i wady sojuszy (porozumień) zawartych w ramach sieci	17
2.4.2 Sieć poleceń	18
2.4.3 Sieć kontaktów zawodowych	20
2.4.4 Sieć wsparcia zarządczego	21
2.4.5 Sieci wiedzy	21
2.5 Firma w procesie ewolucji i konieczność ciągłej aktualizacji	22
2.6 Wnioski	23
2.7 Odniesienia, dalsza lektura i zasoby IFAC	23
Załączniki	25
Załącznik 2.1 Lista kontrolna oceny potencjalnych partnerów	25
Załącznik 2.2 Lista kontrolna elementów, które należy zawrzeć w umowie spółki lub umowie udziałowców	27
Załącznik 2.3 Lista kontrolna dotycząca nawiązywania sojuszy w ramach sieci	30
Załącznik 2.4 Studia przypadków	31

2.1 Wstęp

Ten moduł omawia szereg zagadnień strukturalnych nieodłącznie związanych z posiadaniem i prowadzeniem firmy audytorskiej:

- różne dostępne modele: prowadzenie samodzielnej praktyki, spółka oraz struktury korporacyjne;
- najważniejsze sposoby podejścia do podziału zysków i podejmowania decyzji w firmie;
- wykorzystanie sieci w celu pomnożenia siły twojej wiedzy i porad, których udzielasz.

Jeżeli twoja firma jest oparta na solidnych podstawach decyzyjnych, etycznych i wydajnych procesach oraz zrównoważonym zespole zaangażowanych liderów, na dłuższą metę może ze spokojem patrzeć w przyszłość.

„Założenie własnej firmy [audytorskiej] jest jednym z największych zawodowych wyzwania, przed jakimi możesz stanąć – potencjalnie też jednym z najbardziej satysfakcjonujących. Wiąże się to z ciężką pracą wiele godzin dziennie, ale daje szansę stworzenia nowej firmy, dawania rzeczywistych wartości klientom, którzy na tobie polegają i wreszcie szansę panowania nad swoim zawodowym przeznaczeniem... Większość działań, które trzeba wykonać na starcie, jest taka sama jak w przypadku każdej innej małej firmy”.

Myers 2006

2.2 Jaki model firmy jest dla ciebie właściwy?

Ta sekcja analizuje najważniejsze typy firm. Jeden z nich będzie dla ciebie właściwy, w sensie prawnym i z perspektywy zarządzania firmą.

Rozważając różne modele firm audytorskich skontaktuj się ze swoim stowarzyszeniem zawodowym w celu określenia wszelkich szczególnych warunków lub wymagań, które musisz spełnić. Z powodów zawodowych, etycznych, regulacyjnych i prawnych nie wszystkie struktury prawne okażą się użyteczne w każdym kraju lub regionie, wobec czego ten moduł odnosi się do pewnej grupy opcji i czasami posługuje się przykładami charakterystycznymi dla danego kraju. Większość treści dotyczy jednak funkcjonalnych aspektów każdego modelu firmy, nie lokalnych kwestii prawnych.

Na przykład nawet osoba samodzielnie prowadząca praktykę może prowadzić działalność poprzez kilka alternatywnych struktur prawnych, takich jak:

- osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą, niemająca osobowości prawnej;
- spółka z jednym członkiem zarządu, co daje pewną ochronę aktywów;
- podmiot usługowy, który zatrudnia pracowników i ma pewne aktywa operacyjne, a także pozwala na pewien podział zysków z osobami niewykonującymi pracy merytorycznej (np. współmałżonkiem);
- umowa zakładająca podział kosztów z innymi osobami samodzielnie prowadzącymi praktykę;
- pewne połączenie form wymienionych powyżej.

Średnia lub większa firma może powołać osobne podmioty dla konkretnych rodzajów swoich usług, na przykład:

- podmiot zajmujący się usługami dotyczącymi IT;
- podmiot zajmujący się planowaniem finansowym lub zarządzaniem majątkiem;
- usługi badania sprawozdań finansowych świadczone przez tradycyjną spółkę lub poszczególnych partnerów.

Opcje te mogą służyć do nagradzania kluczowych pracowników ze specjalistycznymi umiejętnościami, którzy nie chcą zawiązywać spółki lub nie są pożądanymi partnerami, mogą także posłużyć do spełnienia wymogów etycznych stawianych przez stowarzyszenie zawodowe. Przy rosnącej koncentracji na kwestiach rodzinnych w branży, podobnie jak wszędzie indziej, modele firm powinny pozwalać na łatwe przystępowanie do spółki i wychodzenie z niej, w czym często pomagają struktury rozróżniające formy kapitałowe i niekapitałowe.

Czytając ten moduł możesz uznać za stosowne przygotowanie tabeli ewaluacyjnej, która pomoże ci ustalić strukturę najlepiej odpowiadającą twoim potrzebom.

2.2.1 Samodzielna praktyka

Wiele firm zaczyna działalność mając jednego właściciela. Często jest to księgowy, który był zatrudniony przez inną firmę i postanowił pracować na własny rachunek. Być może jest to osoba, której nie satysfakcjonuje funkcja partnera w większej firmie i chodzi jej o większy i bardziej bezpośredni wpływ na kluczowe decyzje. Często jest to ktoś, kto opuszcza korporację lub posadę państwową, szukając nowych kierunków rozwoju kariery. Wcześniejsze doświadczenia takich osób bywają różne, ale zagadnienia, przed którymi stają, są takie same.

Osoba prowadząca samodzielną praktykę jest odpowiedzialna za całą firmę: generowanie przychodów z honorariów, rozwój i utrzymanie standardów zawodowych oraz procesów roboczych w firmie, marketing, promocję i sprzedaż usług obecnym i potencjalnym klientom, zarządzanie firmą i zapewnienie środków na jej działanie.

Osoba prowadząca samodzielną praktykę nie musi być jedyną osobą pracującą w firmie ani jedyną osobą generującą przychody z honorariów. Do ciebie należy decyzja, w jakim stopniu chcesz angażować inne osoby w obrębie firmy. Ten aspekt twojego stylu zarządzania powinien zostać omówiony z potencjalnymi pracownikami podczas rozmów rekrutacyjnych – ich oczekiwania i styl pracy muszą bardzo dokładnie pasować do twojego, co ma szczególne znaczenie w przypadku pierwszych stanowisk, na które rekrutujesz pracowników. Jeżeli na przykład planujesz zwiększać przychody firmy, ale utrzymać jej własność w jednym ręku, pracownik, który na wczesnym etapie chce przystąpić do spółki jako partner, powinien o tym wiedzieć. Kiedy właściciel i kadra kierownicza znają nawzajem swoje ambicje, daje to najlepszą szansę na dobre dopasowanie się takich osób.

Wyłączny właściciel może też połączyć własny kapitał i zewnętrzne zadłużenie w celu sfinansowania powstania firmy. Nawet w takiej sytuacji to wyłączny właściciel jako jedyny jest odpowiedzialny za spłatę wszelkiego zadłużenia, które firma może zaciągnąć.

Potencjalne korzyści tego modelu to:

- Prostota procesu decyzyjnego. Właściciel podejmuje decyzje sam lub słucha rad należycie wykwalifikowanych i zaufanych ekspertów, konsultantów i pracowników. Proces ten jest stosunkowo szybki i prosty, wolny też od biurowej polityki.
- Brak konieczności podziału zysków.
- Poczucie bezpośredniego zaangażowania i kontroli pociąga wielu ludzi.

Potencjalne minusy to:

- Właściciel może nie dysponować wszystkimi właściwymi umiejętnościami i doświadczeniem, które pozwolą mu prowadzić całą firmę. Może to być słabość o krytycznym znaczeniu w dziedzinie zarządzania takiej jak marketing, projektowanie systemów lub kontrola jakości. Można uporać się z tą słabością podzlecając część pracy zaufanemu specjalistce. Jeżeli dotyczy ona obszaru usług audytorskich, właściciel firmy powinien pracę tę zlecić odpowiednio wykwalifikowanej firmie lub pracownikowi.
- Osoby samodzielnie prowadzące działalność często z trudem nadążają za zmianami w prawie lub standardach rachunkowości z powodu coraz bardziej złożonego środowiska biznesowego, w którym pracują księgowi. Im szerszy jest zakres usług oferowany przez osobę samodzielnie prowadzącą praktykę, tym istotniejszy staje się ten problem i związane z nim ryzyko zawodowe.
- Jeżeli firma oferuje ograniczone wsparcie merytoryczne (w osobie starszego stażem i bardzo doświadczonego pracownika, który może podejmować decyzje bez nadzoru), właściciel musi być dostępny prawie przez cały czas, również na wakacjach. Jeżeli pozostaje ciągle pod taką presją, może doprowadzić się do poważnych problemów zdrowotnych.
- Samotność zawodowa może też obniżyć jakość pracy oraz potencjalnie również osobistą satysfakcję takiej osoby. Tę trudność można przezwyciężyć korzystając z sieci zawodowych (dostępnych na przykład poprzez stowarzyszenie zawodowe, grupy dyskusyjne itd.), aby w jakimś stopniu zapełnić tę lukę.

- Właściciel może też nie dysponować wystarczającymi środkami, by zapewnić firmie odpowiedni poziom finansowania. Niewystarczające finansowanie lub nadmierne zadłużenie może doprowadzić do braku gotówki w firmie lub niedostatecznych inwestycji (czego niepożądanym wynikiem może być na przykład niedoinwestowanie kwestii szkoleń lub technologii).
- Firma może wydawać za dużo na wynagrodzenia lub koszty stałe (na przykład czynsz, subskrypcje, aktywa trwałe, licencje oprogramowania czy pracowników). Dzieje się tak dlatego, że pewne zasoby muszą być dostępne w każdej firmie, nawet jeśli nie są one w pełni wykorzystane przez cały rok).

2.2.2 Umowa dotycząca podziału kosztów

Podział kosztów pomaga pokonać pewne niedogodności samodzielnego prowadzenia praktyki. Model ten zasadniczo polega na tym, że kilka firm współdzieli pewien zestaw zasobów i dzieli się ich kosztami. Poszczególne firmy generują swoje własne przychody z honorariów i indywidualnie pokrywają koszty uznaniowe oraz swoją część kosztów wspólnych.

Potencjalne korzyści tego modelu to:

- Każda firma zachowuje zasadniczo niezależność i elastyczność. Jeżeli jeden członek grupy szuka jakiegoś specjalistycznego artykułu lub zasobu, kupuje go sam.
- Ponadto firmy, które dzielą się kosztami, często również uzupełniają nawzajem swoje umiejętności. Jedna firma może się specjalizować w kwestiach podatkowych, inna oferować badania, a jeszcze inna usługi zarządzania majątkiem. Firmy te mogą polecać sobie klientów wewnątrz grupy, co zapewni całościową ofertę potrzebnych klientom usług bez obawy utraty kontroli nad klientami.

Potencjalne minusy to:

- Każda firma pozostaje stosunkowo mała i oferuje ograniczony zakres usług. Firmy takie mogą stanąć przed koniecznością porozumienia się w sprawie niekonkurowania bezpośrednio w obszarze specjalizacji partnerów. W takim przypadku ograniczają swoje możliwości rozwoju.
- Potrzebny jest również czas na zarządzanie centralnymi zamówieniami i płatnościami oraz wydawanie faktur uwzględniających podział kosztów dla każdej firmy. Jeżeli rola ta nie jest pełniona w równym stopniu przez każdą firmę, lub jeśli ten czas nie jest odzwierciedlony w płatnościach dokonywanych przez pozostałe firmy, mamy do czynienia z kosztem dla firmy wykonującej pracę za całą grupę.

2.2.3 Partnerska spółka przy równych wkładach partnerów

„Spółki mogą stanowić wspólnotę, zapewniać elastyczność i dawać poczucie swobody. Mogą też być chaotyczne, mało efektywne i przesiąknięte „polityką”, ale mimo to są to najbardziej udane modele działalności gospodarczej, jakie zna świat.”

„W konsekwencji, liderzy – prawdziwi liderzy odnoszący sukcesy na tym polu – opierają się na poglądach swoich partnerów w większym stopniu niż na przykład przedsiębiorstwa notowane na giełdzie.”

„Różni liderzy podchodzą do tego na różne sposoby. Niektórzy na przykład powierzają część swoich zadań ambitnym partnerom. Inni znów przykładają niezmierną wagę do tego, by głosy różnych niewielkich sieci w dużej firmie były reprezentowane na spotkaniach grup sprawujących nadzór.”

Young 2008

Artykuł autorstwa Laurie Young cytowany powyżej jest zalecaną lekturą. Podkreśla mocne i potencjalnie słabe strony modelu partnerskiego.

W różnych krajach istnieją różne opcje prawne działania w ramach spółki, zwróć się zatem do swojego stowarzyszenia zawodowego w celu określenia zakresu prawnych możliwości, które ma twoja firma. Różne formy prawne wiążą się z różnymi implikacjami, dotyczącymi na przykład:

- zakresu osobistej odpowiedzialności podejmowanej przez każdego z partnerów, w szczególności za działania pozostałych partnerów;
- ochrony aktywów;
- zakresu usług, które mogą, a w niektórych przypadkach muszą, być oferowane przez spółki z ograniczoną odpowiedzialnością w odróżnieniu od struktur, gdzie odpowiedzialność nie jest ograniczona.

Jeżeli zawiązujesz nową spółkę, firmę trzeba budować od zera: na początku nie masz zasad (polityki), procedur, systemów ani zasobów innych niż zbiorowa wiedza partnerów. Ważne jest, by te zasady i procedury dokumentować w miarę ich powstawania, aby wszyscy ludzie dotychczasowi do firmy wiedzieli „jak tu się pracuje”. Zaprojektowanie i dopracowanie podejścia firmy do wielu kwestii wymaga znacznej ilości czasu. Patrz [Załącznik 2.4, studium przypadku 2.1](#), które ilustrują sposoby organizacji spółki.

Jeżeli z kolei dołączasz do istniejącej spółki, to na dobre i na złe dziedzicysz także istniejący system, procesy, politykę i filozofię jej obecnych partnerów. Może się to wydawać szybsze i łatwiejsze niż zaczynanie od zera. Mimo to może się okazać, że dużo czasu pochłaniają ci próby zmiany kursu spółki – oraz nastawienia pozostałych partnerów – jeżeli uznasz, że w niektórych obszarach należałoby zastosować inne podejście.

Kupienie udziału w istniejącej firmie wymaga zapłacenia znacznej kwoty obecnym partnerom, aby zrekompensować rozwodnienie ich udziałów w zyskach firmy. Możliwe jest także, że twoja płatność stanie się kapitałem obrotowym firmy. Choć skala tego wydatku waha się w zależności od firmy, oferuje niewątpliwą korzyść zapewnienia sobie w miarę przewidywalnego poziomu zysku i/lub wypłat z niego.

Zawiązanie spółki może oznaczać mniejsze nakłady na początku, ale z drugiej strony firmie potrzeba więcej czasu na osiągnięcie realnego poziomu zysku (wypłat, pensji itd.). Początkowe zyski mogą być wykorzystane do finansowania rosnącego poziomu produkcji w toku i dłużników oraz dalszych inwestycji w kluczowe dla działalności firmy aktywa.

W najprostszych modelach spółek wszyscy partnerzy wnoszą równe wkłady w finansowanie firmy, dzielą się równo zyskami i wszyscy uczestniczą w podejmowaniu decyzji. Podejście to jest często stosowane na początku działania spółki, kiedy to wspólne cele i wzajemny szacunek dają partnerom bardzo podobne poglądy na prowadzenie działalności.

W większych spółkach (na przykład po tym, kiedy osiągną poziom pięciu lub więcej partnerów), pojawia się więcej złożonych zagadnień z powodu różnorodności umiejętności zawodowych i relacji interpersonalnych. Podejmowanie decyzji może się stać domeną podgrupy partnerów, zyski mogą być dzielone nierówno w zależności od czynników takich jak długość okresu, który partner spędził w firmie lub relatywne wyniki każdego z partnerów; różne mogą być też poziomy własności. Zagadnienia te bardziej szczegółowo omówiono poniżej.

Potencjalne korzyści tego modelu to:

- Co dwie (lub więcej) głowy, to nie jedna. Partner to współpracownik, z którym można wymieniać informacje techniczne, omawiać opcje strategiczne oraz liczyć na wsparcie. Jeden z partnerów może zostać w firmie, kiedy ty wybierzesz się na urlop i odwrotnie. Obecność partnera pozwala dzielić obowiązki związane z prowadzeniem firmy.
- Proste zasady dotyczące wkładów i podziału zysków.
- Możliwość specjalizowania się w konkretnych usługach, rozszerzania ich zakresu i pełnego zaspokajania potrzeb klientów, którą taka struktura oferuje poszczególnym osobom.
- Dostęp do funduszy więcej niż jednego partnera w celu sfinansowania kapitału obrotowego firmy.

Potencjalne minusy to:

- W miarę rozrastania się grona partnerów trudniejsze staje się osiągnięcie wspólnego celu, który był jasno zdefiniowany na wcześniejszych etapach. Dzieje się tak dlatego, że partnerzy często zaczynają się różnić wiekiem, a ich zasoby finansowe i wymagania w różny sposób obciążają przepływy gotówkowe w firmie. Tego rodzaju czynniki zaczynają odgrywać rolę w relacjach między partnerami.

- Szerszy zakres zainteresowań i możliwości wśród właścicieli, choć stanowi mocną stronę modelu, może także być słabością. Jedne osoby mogą skłaniać się ku pewnym rolom, których z kolei unikają inni, obciążenie pracą poszczególnych partnerów może się znacząco różnić, wkład jednych osób w generowanie przychodów czy zysków może być mniejszy lub większy od wkładu innych, nawet postawy wobec ilości i intensywności pracy mogą być odmienne. Takie różnice mogą generować napięcia pomiędzy partnerami.
- Proces podejmowania decyzji może stać się bardziej powolny ze względu na konieczność ich konsultacji (i uzgodnienia) z wszystkimi partnerami przed ich podjęciem.
- Wszystkich partnerów obowiązują działania i decyzje właściciela.
- Odpowiedzialność prawną za błędy lub zaniedbania mogą ponosić wszyscy partnerzy, zależnie od charakteru konkretnego podmiotu prawnego, którym jest firma.

Załącznik 2.1 przedstawia listę kontrolną oceny potencjalnych partnerów. W Załączniku 2.4 i studiach przypadków 2.2 i 2.3 zilustrowano możliwe sposoby organizacji spółki uwzględniające umiejętności i mocne strony partnerów.

2.2.4 Partnerska spółka przy nierównych wkładach partnerów

W tej części zakładamy, że wszystkie informacje powyżej dotyczące spółki partnerskiej przy równych wkładach partnerów są jasne. Poniżej przedstawiamy różnice wynikające z nierówności dotyczących własności, obciążenia pracą i/lub podziału zysków.

Spółki tego rodzaju zawiązuje się z wielu powodów. Starszy czy mający lepszą pozycję zawodową właściciel może mieć inne podejście do konkretnej kwestii niż nowy lub młodszy partner, a partnerzy sprzedający udziały mogą mieć inne poglądy na temat kosztu wejścia oraz polityki wypłat niż partner, który kupuje udziały lub wchodzi do firmy. W niektórych przypadkach wartość firmy jest tak duża, że partner, który do niej dołącza, nie może sobie pozwolić na zakup równego udziału, więc na początku kupuje mniejszy i z czasem buduje swój kapitał w zamian za zyski.

Zakup udziału w firmie wymaga znacznego nakładu na nabycie udziału w aktywach firmy, w szczególności w jej wartości. Może się okazać konieczne pożyczenie części lub całości kwoty na tę inwestycję, finansującej tę jedną transakcję. Szczęśliwie często można wynegocjować realistyczny harmonogram spłat z osobą odpowiedzialną za finanse (lub partnerem sprzedającym udziały) na podstawie wykazanych przepływów pieniężnych. W ten sposób w ciągu kilku lat można w sposób przewidywalny zredukować taki dług.

Jeżeli jednak kwestia sprzedaży i zakupu udziału w spółce nie jest rozegrana właściwie przez jedną ze stron lub obie, należy się liczyć z długotrwałymi trudnościami z tego powodu. Ta jedna transakcja może powodować urazę u partnera sprzedającego, ponieważ „cena była zbyt niska”, a partner przychodzący do firmy może uważać, że druga strona „żądała oburzającej kwoty”. Ta różnica opinii może w przyszłości na długo wpłynąć na interakcje tych partnerów. Może też powodować zwiększone potrzeby wypłat z zysku: partner sprzedający będzie sobie chciał zrekompensować niską cenę, natomiast nowy partner potrzebuje więcej gotówki do obsługi zadłużenia. Może się okazać, że jest to jedna z niewielu rzeczy, co do których ci partnerzy się zgadzają. Takie sytuacje mogą mieć miejsce, choć oczywiście nie muszą.

Zanim dołączysz do spółki (do nowej lub już istniejącej firmy), musisz poświęcić czas na omówienie sposobów współpracy pomiędzy partnerami. Wiele interesujących spraw w sądzie dotyczy sporów związanych z partnerstwem w spółkach jedynie dlatego, że nie zapisano nigdy ani wręcz nie uzgodniono żadnego porozumienia na wstępie. Załącznik 2.2, przedstawia najważniejsze zagadnienia, które należy omówić, uzgodnić i udokumentować między partnerami.

Ostatnim zagadnieniem do rozważenia, w szczególności w przypadku spółek, jest potrzeba planu sukcesji i kwestia osoby, której można sprzedać firmę lub jej udziały. Przez wiele lat model partnerstwa uważano za „marchewkę”. Bystry księgowy pracował przez kilka lat za wynagrodzenie nieco niższe od przeciętnego, w zamian za możliwość późniejszego kupienia udziałów w firmie. Dziś młodzi księgowi mają wiele opcji kariery i niektórzy nie są gotowi czekać cierpliwie na rozwój ścieżki zawodowej w spółce. Stanowi to wyzwanie dla tradycyjnego modelu spółki.

Niektóre firmy audytorskie stoją przed wyzwaniami dotyczącymi samej ich struktury. Firma musi być na tyle interesująca, by mogła jako droga rozwoju zawodowego stanowić atrakcyjną alternatywę dla innych, nowszych opcji dostępnych księgowym. Musi też osiągać stosowne zyski, by spełnić oczekiwania nowego rodzaju profesjonalistów.

Spółka jako struktura stawia przed partnerami pewne wyzwania dotyczące relacji interpersonalnych. Mimo to warto zaznaczyć, że od wielu lat jest strukturą przydatną branży i będzie tak w dalszym ciągu. Warto jednak pamiętać, że jeżeli spółka nie ma właściwej struktury lub jeśli fundamentalne relacje pomiędzy partnerami się załamują, spółki stają przed wyzwaniami nieodłącznie związanymi z ich charakterem. Ponieważ księgowi angażują się w budowanie struktur spółek klientów, a czasami pomagają w rozwiązywaniu problemów w tej dziedzinie, ważne jest, by w swojej własnej spółce mieli porządek.

2.2.5 Model konsolidacyjny

Podmioty skonsolidowane łączą kilka małych firm w jedną dużą, aby osiągnąć większą wydajność operacyjną i oszczędności na kosztach. Konsolidatorzy twierdzą, że są w stanie przenieść dobre praktyki z każdej części dużej grupy, osiągając w ten sposób niższe koszty i większe przychody. Wymaga to oczywiście silnej i pragmatycznej decyzji ze strony nabywającej i akceptacji firmy nabywanej, dzięki czemu oszczędności można poczynić możliwie najszybciej.

Notowany podmiot skonsolidowany ma grupę udziałowców, która na ogół składa się między innymi z partnerów dawniej niezależnych firm oraz innych inwestorów prywatnych i instytucjonalnych. Udziały w tej spółce są przedmiotem obrotu na giełdzie.

W Wielkiej Brytanii, Australii i Stanach Zjednoczonych model konsolidacyjny sprawdzał się z różnym skutkiem. Z tego powodu „podmioty skonsolidowane” nie stanowią na rynku znaczącej grupy, ich atrakcyjność była większa dla firm stojących przed perspektywą emerytur partnerów. Dla kontrastu, nowo powstała i szybko rosnąca firma najprawdopodobniej będzie cenić sobie niezależność i nie wykaże zainteresowania sprzedażą firmie „konsolidującej”.

Notowane na giełdzie podmioty konsolidujące, oferują kilka możliwości właścicielowi firmy publicznej:

- sposób wyjścia z firmy przy przechodzeniu na emeryturę – wymiana firmy na gotówkę lub udziały;
- dostęp do kapitału: jest to szczególnie ważne, ponieważ pomaga finansować wydatki na technologię, przed którymi stoją obecnie firmy;
- dostęp do ulepszonych systemów zarządzania;
- dostęp do większej grupy utalentowanych ludzi i specjalistycznej wiedzy (na przykład dokumentów wzorcowych, szkoleń i znajomości branży);
- ścieżkę kariery dla wysoko wykwalifikowanego personelu oraz motywację finansową do uczestniczenia w sukcesie firmy poprzez udziały i/lub opcje na akcje.

Z drugiej strony, mają one inną kulturę niż niezależna firma audytorska:

- wspólne podejmowanie decyzji przez partnerów często zanika;
- w biurze pojawia się bardziej korporacyjna atmosfera;
- mobilność personelu może być uważana za korzyść przez pracodawców, ale klienci mogą mieć inne zdanie;
- na partnerów nabytych firm nakłada się często ograniczenia zapobiegające sprzedaży przez nich udziałów przez jakiś okres po zakupie firmy;
- ostateczna wartość firmy zależy od zachowań giełdy.

Atrakcyjność spółki nie jest szczególnie motywująca dla bystrych młodych ludzi w tych firmach. To z kolei zmienia po części kulturę firm audytorskich.

Z tego powodu zakres i sposób, w jaki jedna osoba może mieć wpływ na pracę firmy, jest inny: zdaniem niektórych, w firmie skonsolidowanej wpływ pojedynczej osoby jest mniejszy.

W ciągu ostatnich kilku lat wyniki notowanych na giełdzie firm skonsolidowanych były bardzo różne. Niektóre wypadły z rynku, w wielu przypadkach firmy i biura należące do podmiotów skonsolidowanych zostały z powrotem wykupione przez swoich dawnych partnerów.

Firmy skonsolidowane notujące największe sukcesy to na ogół prywatne firmy audytorskie chętnie dokonujące przejęć. Większe firmy wykupują mniejsze podmioty lub dokonują z nimi fuzji, czasami też właściciele „nabywanych” firm dalej pracują w większych firmach. Firmy będące celem takich działań mogą mieć szczególną wiedzę i doświadczenie, uważane za cenne przez większą grupę, mogą też rozszerzać geograficzny zakres działania firmy nabywającej. Niezależnie od tego, czy podmiot konsolidujący jest notowany na giełdzie czy nie, zasady i powody takich działań pozostają te same: koncentracja na przenoszeniu „procedur najlepszych praktyk” w obrębie całej grupy oraz eliminowanie zbędnych lub duplikowanych kosztów.

2.2.6 Firmy multidyscyplinarne

W niektórych krajach stowarzyszenia zawodowe lub organy nadzoru ograniczają podział zysku między członkami takich organizacji i osobami, które do niej nie należą. Prawodawstwo lub przepisy krajowe mogą także zabraniać osobom niewykwalifikowanym udziału w zyskach firmy audytorskiej.

Ta sekcja przedstawia rozwiązania, jakie pewne kraje zastosowały wobec tego zagadnienia, pozwalające na oferowanie szerokiej gamy usług klientom i zapewnianie odpowiedniej motywacji specjalistom z dziedzin innych niż usługi księgowość.

Najczęściej stosowanym podejściem jest utworzenie grupy podmiotów specjalnego przeznaczenia, w taki sposób, by część kapitału pochodziła od udziałowców merytorycznych, a część od osób specjalizujących się w innych dziedzinach. Na przykład partnerzy zajmujący się księgowością mogą mieć 50% udziałów w firmie zajmującej się doradztwem IT, a pozostałe 50% może należeć do specjalistów w zakresie technologii IT. Podobne podejście umożliwia włączenie do grona udziałowców specjalistów w zakresie finansów czy zarządzania majątkiem.

Potencjalne korzyści tego modelu to:

- Jasno określony obszar zainteresowania dla każdego osobnego podmiotu.
- Odrębna osobowość prawna każdego podmiotu.
- Możliwość wypracowania własnego stylu w każdym z nich.
- Nie ma wątpliwości ani sporów co do tego, kto jest „właścicielem” każdej relacji z klientem, ponieważ właściciele – księgowi stanowią wspólny element w całym łańcuchu świadczenia usług. W konsekwencji zawodowi księgowi stanowiący centrum grupy multidyscyplinarnej mają największy wpływ na poziom usług zapewnianych każdemu klientowi. Przynależność klientów jest jasna dzięki wspólnym powiązaniom własnościowym wśród osób i podmiotów świadczących usługi.
- Daje to także duże możliwości krzyżowej sprzedaży usług między jednym a drugim podmiotem w tej samej grupie.
- Ponadto kapitał i inne fundusze mogą pochodzić od większej grupy osób specjalizujących się w dziedzinach innych niż księgowość.

Potencjalne minusy to:

- Ta struktura nie musi zapewniać dostępu do funduszy wewnętrznych (tj. kapitału lub przepływów pieniężnych w obrębie grupy) najlepiej działającym podmiotom z powodu różnych własności każdego podmiotu.
- Konieczne jest dodatkowe zarządzanie, księgowość i sprawozdawczość, aby utrzymać sieć osobnych podmiotów.

Jeżeli tego rodzaju struktura może być odpowiednia dla ciebie lub twojej firmy, skontaktuj się ze swoim stowarzyszeniem zawodowym w celu uzyskania wskazówek.

2.3 Zarządzanie firmą

2.3.1 Członkowie rodziny pracujący w firmie

Czasami członkowie rodziny osoby samodzielnie prowadzącej praktykę lub partnera bywają zatrudnieni w firmie audytorskiej i z czasem mogą stać się jej właścicielami. W niektórych krajach przekazywanie firmy z pokolenia na pokolenie jest częste, w innych jest to rzecz niespotykana. Podejście to angażowania członków rodziny w firmie może się różnić w zależności od kraju, kultury czy regionu.

Zatrudnienie członka rodziny w firmie wiąże się ze szczególnymi kwestiami; niektóre z nich wykraczają poza zwykłe sprawy związane z biznesem.

- Po pierwsze, istotne jest, by członek rodziny zatrudniony w firmie miał jasno określoną rolę, tak jak każdy inny pracownik. Rola ta powinna być odpowiednia dla umiejętności takiej osoby na danym etapie jej kariery zawodowej. Osoba będąca członkiem rodziny powinna mieć doświadczenie podobne do jej współpracowników dysponujących podobnymi umiejętnościami. Oczekiwanie, że taka osoba będzie osiągała wyniki przewyższające jej umiejętności i doświadczenie jest nierealistyczne i zawodowo niebezpieczne.
- Poza tym, jeżeli członek rodziny przechodzi przyspieszony program nauki, jego doświadczenie zdobywane w trakcie pracy powinno być wspierane przez mentora. W niektórych przypadkach lub obszarach pracy zawodowej może to być partner będący krewnym takiej osoby, w innych może to być inny partner w firmie, starszy i dysponujący wysokimi umiejętnościami. Tutaj także zakres programu przyspieszonej edukacji powinien być jasno opisany: oczekiwany czas poświęcony każdemu obszarowi pracy zawodowej, cele, które mają być osiągnięte w każdej fazie oraz docelowe wartości dotyczące wyników i umiejętności, które taka osoba ma osiągnąć.

Kroki opisane powyżej powinny pomóc w wyszkoleniu dobrze przygotowanego i zdyscyplinowanego profesjonalisty, który we właściwym czasie będzie w stanie poprowadzić całą firmę. Utrzymanie szacunku pracowników jest w całym tym procesie kluczowym celem. Muszą mieć zaufanie do przywództwa, które będzie w stanie zaoferować krewny partnera.

Kiedy nadejdzie czas, by członek rodziny „po przeszkoleniu” awansował do statusu partnera osoby samodzielnie prowadzącej praktykę lub właściciela części udziałów w firmie, pojawiają się inne zagadnienia, które wymagają uwagi. Na tym etapie firma staje przed wyzwaniami związanymi z „kolejnym pokoleniem”.

Nowo awansowanemu członkowi rodziny należy powierzyć obszary odpowiedzialności w firmie. Dotyczy to zarówno zawodowych ról, kontaktów z klientami oraz świadczenia wysokiej jakości usług zawodowych oraz roli w pracy „niemerytorycznej”, takiej jak administracja, zarządzanie czy na przykład rozwój działalności. W myśl jednego z powszechnie stosowanych sposobów podejścia starszy członek rodziny wykonuje większość działań i pracy związanych z budowaniem relacji z obecnymi i potencjalnymi klientami, a „młodszy” właściciel udziałów wykonuje większość pracy merytorycznej, często wspierany wskazówkami starszego członka rodziny.

Kiedy młodszy członek rodziny stanie się współwłaścicielem firmy, może zaistnieć konieczność, by za udziały w firmie zapłacił. Czasami zamiast tego ustala się, że młodszy członek rodziny będzie pobierał niższe wynagrodzenie niż starszy. W ten sposób wiadomo, że młodszy członek rodziny płaci za przywilej posiadania udziałów w firmie i że ma swój finansowy wkład w firmę.

Awansowanie młodszego członka rodziny do roli współwłaściciela firmy może mieć wpływ na perspektywę zdolnego pracownika w firmie, dysponującego cennymi umiejętnościami, w szczególności jeżeli osoba ta ma ambicje zostać współwłaścicielem w przyszłości. Tacy pracownicy w znaczący sposób przyczyniają się do sukcesu firmy, wobec czego właściciele powinni rozważyć, jak zatrzymać ich w zespole. Może to się wiązać z jakąś formą premii za lojalność, można też powiązać pensję starszego pracownika z honorariami, które generuje.

Z czasem, kiedy starszy członek rodziny zacznie ograniczać czas pracy lub w ogóle przestanie pracować w firmie, konieczne staje się sprawne przejęcie klientów. Nawet na tym etapie starszy partner może niechętnie myśleć o przekazaniu klientów i/lub obowiązków – obie strony powinny mieć na uwadze powody, dla których takie działanie jest konieczne. Celem jest przecież zapewnienie ciągłości usług i zachowanie w dobrej kondycji samej firmy. Obie strony powinny wykazać znaczny takt i rozagę w postępowaniu z drugą osobą w tym procesie.

Kiedy taka sytuacja zachodzi w firmie, młodszy członek rodziny może podjąć decyzję o wypłacaniu starszemu regularnej kwoty w charakterze emerytury lub odprawy, nawet jeśli osoba ta nie wykonuje pracy dla firmy.

Nie należy dopuścić do zniszczenia czy osłabienia relacji rodzinnej w wyniku zaangażowania innych członków rodziny w firmę audytorską. Wskazówki opisane powyżej powinny pomóc w osiągnięciu tego celu, ale wymaga on dużej dozy dobrej woli i wysiłku ze strony wszystkich osób zaangażowanych w procesy przechodzenia z etapu pracownika do etapu właściciela i z etapu właściciela na emeryturę.

Moduł 8 prezentuje bardziej dogłębnie opcje planowania sukcesji.

2.3.2 Podejścia do podejmowania decyzji

W każdej firmie, w której jest więcej niż jeden właściciel, konieczne jest rozważenie procesu podejmowania decyzji. Podejście do tego zagadnienia odzwierciedla filozofię partnerów/właścicieli; błędy w tej mierze mogą prowadzić do poważnych konfliktów.

W mniejszych firmach (z czterema bądź pięcioma partnerami) decyzje operacyjne i strategiczne podejmuje się zazwyczaj na regularnych spotkaniach partnerów. Uczestniczą w nich na ogół wszyscy partnerzy, a decyzja wymaga wsparcia większości (jeśli nie wszystkich) z nich, jeżeli ma być istotna. Czasami na spotkaniu partnerów poświęca się wiele czasu – często wręcz cały czas przeznaczony na spotkanie – na debatowanie nad stosunkowo nieistotnymi decyzjami operacyjnymi i pomija się kwestie strategiczne. W takiej sytuacji rozwój firmy może bardzo wyraźnie stracić tempo, ponieważ osiągnięcie jakiegokolwiek porozumienia staje się zbyt trudne.

Kiedy firma ma pięciu lub więcej partnerów, trudniejsze staje się uzyskanie stu procentowego lub większościowego wsparcia dla wielu decyzji. W którymś momencie partnerzy zdają sobie sprawę, że zbyt wiele czasu pochłaniają im próby osiągnięcia konsensusu lub bezwzględnej większości głosów.

- Jednym ze sposobów na pokonanie tej trudności jest uznanie, że pewien poziom porozumienia (na przykład poziom 75% głosów) oznacza wiążącą i ważną decyzję w kwestiach operacyjnych. Inne, bardziej strategiczne kwestie (na przykład przyjęcie lub wykluczenie partnera, decyzja o oferowaniu nowej usługi, fuzja z inną firmą lub ewentualnie kwestia polityki dotyczącej dywidend) mogą wymagać 100% poparcia. Rozróżnienie tych dwóch typów decyzji oznacza uznanie, że nie wszyscy muszą się zgadzać z każdą decyzją, ale wszyscy muszą się do każdej stosować. Ogranicza również czas potrzebny do osiągnięcia decyzji, ponieważ przekonać trzeba mniejszą grupę partnerów.
- Kolejnym sposobem jest delegowanie niektórych decyzji do grupy kierowniczej lub innej podgrupy partnerów. Może ona być wybrana spośród wszystkich partnerów, może się także wyłonić sama wśród tych partnerów, którzy interesują się zarządzaniem. W ten sposób decyzje operacyjne mogą zapadać szybciej i bardziej efektywnie, przy czym pozostają wiążące dla wszystkich partnerów. Inne istotne decyzje mogą zapadać na zgromadzeniu partnerów. To podejście może być skuteczne przy liczbie partnerów wynoszącej od 12 do 15, w firmie funkcjonującej w jednym lub dwóch biurach.

Należy także wziąć pod uwagę kwestię „polityki” w spółce. Jeżeli mała liczba partnerów ciągle się nie zgadza z decyzjami lub uważa, że ich opinie są ignorowane, może się coraz bardziej oddalać lub co gorsza stać się źródłem rozłamu, zakłócając spotkania i rozwój firmy. Działania takiej grupy mogą także wysyłać do zespołu sygnał, że pracownicy nie muszą przestrzegać decyzji, które się im nie podobają.

Kiedy firma ma od 12 do 15 partnerów, szczególnie jeżeli funkcjonuje w kilku biurach, może dojść do punktu, w którym zatrudni generalnego menedżera, dyrektora generalnego lub partnera zarządzającego, który będzie kierował firmą. Osoba ta może być jednym z partnerów-udziałowców (który wtedy ma mniej obciążającą rolę w kwestii generowania przychodów z honorariów lub być może zostaje całkowicie z tej roli zwolniony), może to także być specjalista zatrudniony do pełnienia tej funkcji. Tutaj także prawdopodobne jest, że dyrektor generalny/generalny menedżer będzie co do zasady odpowiadał za swoją pracę wobec pewnej podgrupy partnerów, rzadziej wobec pełnego składu. Dyrektor generalny/generalny menedżer musi mieć wsparcie znaczącej większości partnerów.

Niezależnie od rodzaju wybranej struktury zarządczej, każda musi mieć pełne poparcie partnerów, by móc skutecznie funkcjonować. W momencie, kiedy istotna grupa partnerów przestaje ją popierać, trzeba spróbować innej.

2.3.3 Kwestie do rozważenia przy definiowaniu struktury lub restrukturyzacji firmy

Niektóre z tych kwestii mają implikacje prawne lub finansowe (które mogą pomóc w wyborze lepszej lub bardziej preferowanej opcji opartej na obiektywnej analizie faktów). W niektórych przypadkach, z perspektywy zarządczej, właściwą opcją jest ta, która odpowiada obecnej grupie partnerów.

2.3.3a Twój plan strategiczny

Plan strategiczny przyjęty w firmie z dużym prawdopodobieństwem będzie kształtował jej prawną i organizacyjną strukturę. Na przykład, jeżeli zaprasza się osoby specjalizujące się w innej dziedzinie niż księgowość (takie jak pracownicy zajmujący się IT lub planerzy finansowi) do objęcia udziałów w „ich” części firmy, lokalne zasady etyczne mogą sprawić, że powstanie osobny podmiot prawny świadczący takie usługi i będzie miał inną strukturę własności niż reszta (typowych) podmiotów świadczących usługi księgowe.

Więcej informacji o planowaniu strategicznym zawiera [Moduł 1](#).

2.3.3b Prawodawstwo lub orzeczenia stowarzyszenia zawodowego

Przepisy zawodowe mogą narzucać ograniczenia co do rodzaju podmiotu, który może oferować usługi księgowe. Ograniczenia te dotyczą biznesowej i zawodowej uczciwości i mogą obejmować:

- **Oddzielanie pewnych rodzajów prac ze względu na zawodową odpowiedzialność cywilną:** W niektórych krajach usługi dotyczące badania muszą być świadczone przez podmiot będący spółką osobową, podczas gdy inne usługi doradcze, związane na przykład z zagadnieniami podatkowymi, konsultingiem zarządczym lub zarządzaniem majątkiem mogą świadczyć spółki z ograniczoną odpowiedzialnością lub spółki osobowe. W innych krajach prace dotyczące podatków i doradztwa mogą być wykonywane przez spółki kapitałowe, natomiast inne usługi mogą być świadczone przez spółki partnerskie.
- **Ustalenia dotyczące podziału zysków:** Czy zyski z firmy audytorskiej mogą być dzielone z personelem niezajmującym się księgowością? W niektórych krajach jest to możliwe dzięki wykorzystaniu osobnego podmiotu zapewniającego „administrację”, natomiast odpowiedzialność za świadczenie usług księgowych powierza się podmiotowi, którego właścicielami są profesjonalnie wykwalifikowani partnerzy.
- **Usługi niepodlegające regulacjom, świadczone przez specjalistyczny podmiot:** Taka forma organizacji pozwala partnerom firmy audytorskiej odnosić korzyści ze świadczenia usług innych niż księgowe (na przykład doradztwo dotyczące technologii lub zasobów ludzkich), przy czym nie ma wymogu, by wszyscy udziałowcy kapitałowi byli członkami organizacji zawodowej (audytorskiej). Struktura ta pozwala także firmie audytorskiej zapewnić motywację finansową oraz zaangażowanie kapitałowe specjalistom w innych dziedzinach, którzy mają kluczowe znaczenie dla podmiotu świadczącego takie szersze usługi.

Wybór struktur zależy od praw obowiązujących w twoim kraju i regulacji zawodowych; zwróć się do swojego stowarzyszenia zawodowego poszukując informacji odnoszących się do twojego obszaru geograficznego.

2.3.3c Możliwości prawne

Istnieje wiele typów podmiotów gospodarczych zdefiniowanych w systemach prawnych różnych krajów. Są wśród nich korporacje, spółdzielnie, spółki osobowe, podmioty jednoosobowe i inne rodzaje organizacji.

Wśród dostępnych opcji są:

- przedsiębiorca indywidualny;
- spółki osobowe z nieograniczoną odpowiedzialnością lub w niektórych krajach spółki partnerskie;
- spółki kapitałowe lub podmiot mający ramy prawne korporacji;
- spółka powiernicza;
- połączenie form wymienionych powyżej.

Spółka partnerska to forma prawna, na którą decyduje się wiele największych firm audytorskich na świecie. Jest to spółka, w której niektórzy lub wszyscy partnerzy (w zależności od systemu prawnego) mają ograniczoną odpowiedzialność. Ma ona elementy spółki osobowej i spółki kapitałowej. W spółce partnerskiej jeden partner nie jest odpowiedzialny za uchybienia lub zaniedbania innego partnera. Spółki partnerskie w niektórych krajach różnią się od spółek komandytowych, ponieważ partnerzy spółek partnerskich mają ograniczoną odpowiedzialność, natomiast w spółkach komandytowych wymaga się, by co najmniej jeden partner (komandytariusz) ponosił nieograniczoną odpowiedzialność, a inni mieli rolę biernych inwestorów lub inwestorów z ograniczoną odpowiedzialnością. Należy zauważyć, że przepisy dotyczące konkretnych rodzajów podmiotów, nawet tych w przybliżeniu równoważnych, mogą się w większym lub mniejszym stopniu różnić w zależności od kraju.

2.3.3d Kwestie podatkowe

Przez cały czas funkcjonowania firmy jej partnerzy mogą się zmieniać, odchodzić i przychodzić. Każda struktura prawna wiąże się w takim przypadku z pewnymi korzyściami i minusami.

Konieczne może być rozważenie następujących kwestii:

- podatek dochodowy od zysku ze sprzedaży;
- podatki od wypłat lub dywidend oraz zysków zatrzymanych w firmie;
- podatki związane z przenoszeniem własności akcji lub aktywów (opłaty skarbowe lub podatki transferowe lub nawet opłaty spadkowe);
- podatki od zysku na sprzedaży składnika rzeczowych aktywów trwałych jeżeli wartość majątku netto zmienia się wraz ze zmianami kapitału.

Systemy podatkowe w różnych krajach świata znacznie się od siebie różnią. Różnice te mają wpływ na łatwość i koszty przenoszenia własności aktywów oraz na kwoty podatków i czas ich płatności. Twój zysk netto z firmy spadnie, jeżeli zdecydujesz się na niewłaściwą strukturę.

Z tego powodu wybierz strukturę, która nie postawi twojej firmy w niekorzystnej sytuacji w przypadku dołączania i odchodzenia partnerów, które jest nieuniknione.

2.3.3e Ochrona aktywów

W niektórych krajach struktury z ograniczoną odpowiedzialnością mogą stanowić dobrą formę prawną dla firm audytorskich. Tam, gdzie tak jest, stowarzyszenia zawodowe zasadniczo wymagają, by firmy miały pewien minimalny poziom ubezpieczenia od odpowiedzialności zawodowej. Chroni to klientów i samych właścicieli firm w przypadkach, gdy firmie udowodniony zostanie zaniedbanie lub błąd.

Zgodne z prawem i etyczne korzystanie z ram prawnych struktury z ograniczoną odpowiedzialnością jest elementem rozsądnej i rozważnej strategii biznesowej. Ustalając zakres, w jakim będziesz chciał korzystać z dogodnych elementów oferowanych przez podmiot z ograniczoną odpowiedzialnością, będziesz musiał rozważyć rodzaje ryzyka odnoszące się do twojej firmy i swoje własne stanowisko etyczne.

2.3.3f Inne ubezpieczenia

Każda firma potrzebuje podstawowego ubezpieczenia od odpowiedzialności zawodowej w celu ochrony swoich klientów, swojego majątku, na wypadek kradzieży, pożaru itd. i ubezpieczenia od odpowiedzialności cywilnej, chroniącego pracowników i gości na wypadek odniesienia przez nich obrażeń w lokalu firmy.

Inne typy ochrony ubezpieczeniowej mogą być częścią ogólnej strategii zarządzania ryzykiem. Zaliczamy do nich:

- **Ubezpieczenia od utraty przychodów:** Szczególnie w małych firmach osoba samodzielnie prowadząca praktykę jest ważnym źródłem przychodów z honorariów. Jeżeli zachoruje na dłuższy czas, takie ubezpieczenie zastępuje przychody, które taka osoba wygenerowałaby, gdyby nie przeszkodziła jej choroba. Pozwoli to na zatrudnienie osoby na zastępstwo, aby praca mogła się toczyć nieprzerwanie, może też zastąpić wypłaty lub pensje, które osoba samodzielnie prowadząca praktykę pobierałaby w zwykłych okolicznościach.
- **Prywatne ubezpieczenie zdrowotne:** Finansuje wszystkie lub niektóre koszty związane z ochroną zdrowia poniesione podczas choroby.

- **Polisa ubezpieczenia na życie lub dla kluczowych osób w firmie, czyli dla każdego partnera:** Zapewnia jednorazowe ryczałtowe odszkodowanie w przypadku śmierci partnera. Może ono być wypłacone firmie na zatrudnienie dodatkowych pracowników lub partnera na zastępstwo, może też być użyte do pokrycia innych zwiększonych kosztów. Może być częścią elastycznego i realistycznego planu sukcesji, w szczególności w mniejszej firmie. W wielu małych spółkach każdy partner korzysta z krzyżowego ubezpieczenia z innym partnerem: w przypadku śmierci partnera polisa ubezpieczeniowa zapewnia fundusze konieczne do wykupienia udziału zmarłego partnera w firmie. Wartość każdej polisy jest powiązana z wartością udziału w firmie, należy ją zatem regularnie aktualizować, by mieć pewność, że ochrona ubezpieczeniowa jest należyście wysoka.
- **Ubezpieczenie dotyczące kosztów działalności i ciągłości.** Pokrywa dodatkowe koszty, wynikające z poważnego zakłócenia działalności (spowodowanego na przykład przez utratę danych czy szkody wyrządzone w biurze firmy przez powódź, pożar lub burzę/huragan).

Polisy ubezpieczeniowe są podstawowo istotnym elementem zarządzania ryzykiem. Oznaczają niewielkie i regularne wydatki w zamian za wypłatę dużej kwoty w sytuacji, gdy wydarzenie rzeczywiście ma miejsce. Każda firma musi dokonać własnej oceny różnych czynników ryzyka i podjąć decyzję co do tego, czy wykupienie polisy ubezpieczeniowej stanowi dobrą strategię łagodzenia ryzyka za rozsądną cenę.

Wśród korzyści można wymienić spokojną głowę i większe możliwości radzenia sobie z finansowymi konsekwencjami ewentualnych zakłóceń w działalności firmy.

Odpowiedzialność i ubezpieczenie w firmie omówiono dogłębnie w [Module 7](#).

2.3.3g Dostęp do finansowania

Jeżeli firma działa jako przedsiębiorca indywidualny lub mała spółka, wszelkie pożyczki dokonywane przez partnerów muszą być zabezpieczone na przykład hipotekami lub innymi gwarancjami na osobistym majątku partnera. Jeżeli partner agresywnie chroni swoje aktywa (na przykład wszystkie należą do współmałżonka lub osobnego funduszu powierniczego), nie będzie miał majątku, którego mógłby użyć w charakterze zabezpieczenia, ma więc bardzo ograniczoną możliwość zapewnienia firmie finansowania poprzez zadłużenie, chyba że inna osoba zapewni zagwarantuje zabezpieczenie.

Jeżeli jednak firma ma formę dużej spółki lub podmiotu korporacyjnego, kredyty mogą być zabezpieczane dzięki temu, że sam podmiot ustala poręczenie lub zabezpieczenie na swoich własnych aktywach. Na przykład mała spółka osobowa może nie móc użyć zadań w toku lub wiarytelności w celu zabezpieczenia pożyczki.

W dużych firmach łatwiej jest pozyskać finansowanie przez spółkę kapitałową niż osobową. Podmiot finansujący może wymagać osobistych gwarancji ze strony partnerów, ale mechanizm podpisywania dokumentacji kredytowej (na przykład) staje się znacznie prostszy.

2.3.3h Elastyczność wobec wzrostu

Każda struktura prawna ma swoje własne metody uwzględniania zmian własności i/lub uprawnień. Na przykład powszechną praktyką wśród spółek kapitałowych jest sprzedaż lub kupno udziałów w spółce przez udziałowców. Struktury te powstają właśnie w takim celu. Z kolei w spółce osobowej zmiana partnera może wymagać zamknięcia jednej spółki i utworzenia nowej. Może to być kłopotliwe, zwłaszcza jeżeli liczba partnerów rośnie.

Tak jak wspomniano w części przedstawiającej kwestie podatkowe powyżej, w różnych strukturach zmiana właścicieli ma różne implikacje, zależnie od systemu podatkowego w danym kraju.

2.3.3i Struktura zarządcza i podejście

Kwestię tę omówiono wcześniej w tym module. Ty i twoi partnerzy powinniście zdefiniować praktyczną i realną strukturę zarządczą. Musi ona zapewniać wystarczający wkład wszystkich partnerów w odnośne decyzje bez niepotrzebnego odrywania ich od ich zadań zawodowych.

Tak jak w wielu aspektach zarządzania, wybrana struktura powinna być odpowiednia do wielkości firmy i cieszyć się znaczącym poparciem partnerów.

2.3.4 Umowy spółki

Kiedy masz w firmie co najmniej jednego partnera, konieczne jest uzgodnienie i udokumentowanie fundamentalnych aspektów tej relacji, konieczne są też wspólne wartości i zasady. Murray i Foster (2011) twierdzą, że rozumienie spółki jest równie istotne przy jej zawiązywaniu, jak przy wychodzeniu z niej. Umowa spółki przedstawia najważniejsze zasady filozofii spółki i kierunki jej działania. Nie można jednak zakładać, że będzie regulowała każdą decyzję, ponieważ należy ją rozumieć jako „żyjący dokument”, który może podlegać okresowym zmianom w miarę zmian samych partnerów i ich postaw.

Lista kontrolna w [Załączniku 2.2](#) prezentuje zagadnienia, które powinna uwzględniać umowa spółki. Zaleca się zlecenie sporządzenia formalnego dokumentu profesjonalnemu prawnikowi, ponieważ chodzi tu o wiążącą umowę określającą relacje i współpracę partnerów.

Można byłoby uniknąć wielu sporów dotyczących partnerów (w szczególności byłych), gdyby istniało między nimi jasne, udokumentowane porozumienie dotyczące spółki. Porozumienie takie odpowiada również na wiele pytań i zapewnia jasne zasady, przydatne także w przypadku przyjmowania do firmy nowego partnera.

2.3.5 Modele wynagrodzeń i podziału zysków

W miarę rozwoju i wzrostu w firmie pojawi się zapewne większa liczba partnerów, z różnorodnymi osobowościami, umiejętnościami, zainteresowaniami i etyką pracy. Im większa grupa partnerów, tym bardziej istotne stają się potencjalnie te różnice.

Rozwój firmy może także oznaczać konieczność specjalizacji partnerów w niektórych obszarach: niektórzy z nich mogą świetnie sobie radzić w marketingu (czasami nazywa się ich zaklinaczami deszczu), inni koncentrują się na zarządzaniu i/lub administrowaniu firmą, jeszcze inni rozwijają specjalizacje techniczne lub generują duże honoraria, inni z kolei kompetentnie i efektywnie zarządzają dużą liczbą swoich zadań. Nie zawsze jest łatwo należyście ocenić wyniki i zapewnić właściwą nagrodę każdej osobie, trzeba jednak próbować!

2.3.5a Różne postawy w różnych momentach

W firmie, w której jedna osoba samodzielnie prowadzi praktykę, podział zysków jest łatwy: cały zysk jest twój! Ty decydujesz, ile z niego wypłacić na zaspokojenie twoich prywatnych potrzeb, ile z powrotem zainwestować w kapitał obrotowy firmy i/lub jej aktywa inwestycyjne.

Możesz rozważyć jakiś podział zysku, jeżeli masz pracowników generujących przychody z honorariów, którzy w znaczącym stopniu przyczyniają się do sukcesu firmy. Ma to pewne cechy zarządzania wynagrodzeniami, ale celem takiego działania jest zapewnienie najważniejszym pracownikom motywacji do pozostania w twojej firmie i osiągnięcia wyników wpływających na jej sukces.

W małej spółce, w szczególności nowej, najczęstszym podejściem jest równy wkład partnerów w firmę i równy podział zysków.

W miarę dalszego rozrastania się grupy partnerów (do pięciu lub sześciu), różnice w postawach i wynikach między partnerami mogą się zwiększyć. Taka sytuacja może mieć miejsce, kiedy partnerzy pracujący razem od dawna naliczają wyższe stawki godzinowe lub honoraria za swoje umiejętności. Czasami młodszy partnerzy, niedługo po awansie, naliczają niższe stawki godzinowe i w ciągu roku osiągają niższe wyniki w przychodach z honorariów. Czasami tak zwane «nieproduktywne» role, takie jak zarządzanie czy marketing, pożerają wiele czasu pewnej grupy partnerów. Można dojść do etapu, na którym pewna grupa partnerów ma poczucie, że jej praca nie jest należyście wynagradzana lub że „robi dla firmy więcej niż co niektórzy partnerzy”.

Wtedy właśnie kwestia podziału zysków staje się gorącym tematem na formalnych i nieformalnych spotkaniach partnerów. Mądrzy liderzy wyczuwają, kiedy należy zadziałać. Nieroztropny lider będzie miał do czynienia z grupą zdemotywowanych partnerów czy nawet z rozłamem w firmie, a każda z tych sytuacji narusza spójność firmy.

2.3.5b Niektóre czynniki, które należy uwzględnić

Planowanie i wprowadzenie systemu zróżnicowanego podziału zysków wiąże się z poważną zmianą nastawienia. Oznacza przyjęcie do wiadomości, że nie wszystkie role i wyniki są równe. Za każdą nagrodę przydzieloną jednemu partnerowi płacą inni partnerzy.

Ponadto (szczególnie w większych firmach) może być pewna grupa partnerów osiągających wysokie wyniki, sięgające wyższego końca skali, i kilku takich, którzy osiągają wyniki niższe od przeciętnych, plasujące się na drugim jej krańcu.

2.3.5c Co wynagradzasz?

System podziału zysków musi sprawiedliwie wynagradzać i motywować każdego partnera, dzięki czemu będzie on przekonany, że lepiej jest dla niego funkcjonować w istniejącej spółce niż zakładać nową. Przy projektowaniu alternatywnego systemu należy rozważyć kwestie opisane poniżej.

- Czy wynagradzasz obecność w biurze czy też podstawowe osiągnięcia, takie jak osiąganie przyzwoitych przychodów w formie honorariów czy też wyjątkowo dobre wyniki oparte na wysokości honorariów lub innym kryterium? Czy system mierzy wyniki konkretnej osoby czy też zespołu? Czy wyniki i praca danej osoby rzeczywiście zmieniły firmę i jej wyniki operacyjne?
- Niektóre kryteria pieniężne i mierzalne to: całkowita kwota honorariów, za które wystawiono faktury, indywidualnie lub według grupy roboczej, poziom honorariów z subskrypcji (lub zwiększenia wartości) oraz liczba przepracowanych godzin przypisanych do konkretnych klientów oraz godzin podlegających opłacie.
- Niektóre z mniej mierzalnych czynników to: zarządzanie, marketing oraz role związane z pracownikami, pełnione przez partnera, inne formy wykonanej pracy nieprzypisanej do konkretnego klienta, pozyskiwanie nowych klientów lub nowej pracy dla innych grup, udział w działaniach stowarzyszenia zawodowego oraz wyniki wykraczające poza podstawowy poziom oczekiwania.

2.3.5d Czego potrzebuje firma?

Wiele firm dzisiaj unika posiadania aktywów w samej firmie. Na przykład firmy zasadniczo wolą wziąć sprzęt w leasing oraz wynajmować swoje biura, zamiast kupować tego rodzaju aktywa. Jeżeli firma jest właścicielem swojej siedziby, często dzieje się to za pośrednictwem osobnego podmiotu (należącego nieraz do tych samych partnerów), który z firmą rozlicza się na zasadach rynkowych. Ile zatem zysku musisz zatrzymać w firmie, a ile powinno zostać wypłacone?

2.3.5e Jak często są rozdzielane zyski?

Każda firma musi możliwie najlepiej spożytkować czas swoich partnerów i pracowników, szczególnie wobec tego, że w wielu firmach występują niedobory wykwalifikowanego personelu księgowego. Ludzie ogólnie mówiąc pracują chętniej i bardziej produktywnie, kiedy zajmują się obszarem swoich szczególnych zainteresowań lub specjalnych umiejętności. Pozwala to na rozszerzanie i pogłębianie umiejętności lub daje możliwość pracowania w różnych działach firmy przy jednoczesnym dostarczaniu korzyści zarówno firmie, jak i konkretnej osobie.

Struktura motywacyjna, dla pracowników czy też dla partnerów, musi zachęcać do właściwych działań we właściwych kierunkach, zgodnych z planami strategicznymi firmy.

2.3.5f Czy system opiera się tylko na wzorze czy też zawiera również element subiektywny?

Niektórzy partnerzy potrzebują przewidywalnego, obiektywnego systemu, postępowania się wyznaczonymi celami, standardami referencyjnymi lub wzorami w celu podziału zysku w całej firmie. Daje to korzyść kompletnej przejrzystości: każdy partner może pracować nad konkretnymi aspektami swoich wyników (tymi, które zgodnie z modelem są wynagradzane) w celu zwiększenia swego udziału w dostępnym zysku.

Bywa również tak, że partnerzy uważają, że fundamentalne różnice uzasadniają bardziej subiektywne podejście (na przykład „Twój dział przynosi obecnie większe zyski/rośnie szybciej, a to negatywnie odbija się na ważnej pracy, którą wykonuję ja, i na klientach, którymi się opiekuję” czy też „Spędzam XX niepodlegających opłatom godzin zajmując się tą funkcją, więc nie mogę osiągnąć poziomu honorarium, które osiągasz ty”). Jeżeli firma stosuje podejście subiektywne, konieczne jest opracowanie sprawiedliwej metody przydzielania: system głosowania, w którym uczestniczą wszyscy partnerzy lub też na przykład komitet ds. wynagrodzeń, w którym zasiada mała, ale reprezentatywna grupa partnerów. Celem jest osiągnięcie rezultatu, który inni uznają za sprawiedliwy.

Czy dzielisz cały zysk czy tylko jakąś część? Firma może dzielić cały zysk na podstawie kryteriów wyników, może też postanowić o podziale zysku na kilka odrębnych pul, na przykład:

- regularna kwota na osobę wynagradzająca solidne wyniki (może to być kwota różna dla każdego lub zróżnicowana w celu odzwierciedlenia roli, udziału w generowanych honorariach oraz starszeństwa) i/lub

- procentowy zwrot z inwestycji w firmę i/lub
- miara oparta na wynikach (wykorzystująca arbitralny lub uznaniowy zestaw reguł zgodny z decyzją firmy).

Jak ilustruje lista powyżej, system zróżnicowanego podziału może uwzględniać wiele zagadnień. Wyzwanie polega tu na tym, by posłużyć się podejściem, które uważane jest za sprawiedliwe i jednocześnie proste. Oczywiście jest też, że czynniki uwzględnione we wzorze muszą być spójne z celami firmy.

Zmiana modelu podziału zysków jest jedną z najbardziej wrażliwych decyzji, przed jakimi może stanąć firma. Nie należy tego robić pośpiesznie ani zbyt często. Dobrym pomysłem jest symulacja proponowanego nowego modelu (na przykład z wykorzystaniem wielkości z poprzedniego roku lub na przykład z ostatnich dwóch lat) przed jego ostatecznym zatwierdzeniem. Pozwala to wszystkim partnerom zobaczyć praktyczne skutki nowego podejścia. „Kto zyska, kto straci?” „Jak dotknie to mnie?” Każdy może ocenić jego przydatność.

Jeżeli firma ma partnera, który osiąga wyniki niższe od przeciętnych, system zróżnicowanego podziału zysków może pomóc w ocenie wagi i wielkości problemu. Pokazuje wszystkim partnerom, jaką część zysku zarabia osoba osiągająca niższe wyniki w porównaniu z innymi. Należy jednak pamiętać, że sam system podziału zysków nie powinien służyć do dyscyplinowania tego partnera. Zamiast tego należy potraktować go w mniej więcej ten sam sposób, co pracownika osiągającego wyniki niższe od przeciętnych.

- Oznacza to, że taka osoba powinna zostać formalnie poinformowana, że w pewnych aspektach jej wyniki obecnie nie są odpowiednie.
- Powinna otrzymać wskazówki i cele oraz ramy czasowe, w których powinna nastąpić poprawa.
- Powinna też otrzymać pomoc techniczną lub wsparcie mentora podczas fazy rehabilitacji.
- Jeżeli nie podniesie to jej wyników do odpowiedniego standardu w rozsądnym i uzgodnionym okresie, pojawia się silny argument za zwolnieniem takiej osoby.

Ostatecznym testem wszelkich proponowanych modeli różnicowego modelu podziału jest to, czy wynagradza on sprawiedliwie osoby osiągające najlepsze wyniki w firmie i jednocześnie zapewnia odpowiednie wynagrodzenie innym osobom osiągającym solidne wyniki w spółce za ich wkład.

Struktura prawna, z której korzysta twoja firma pozwoli ustalić, jak dzielone są zyski (czy są to wypłaty w spółce osobowej czy też dywidenda w spółce kapitałowej), ale nie powinien wpływać na podstawowe założenia różnicujące udziały w zyskach.

[Załącznik 2.4](#) oraz [studium przypadku 2.4](#) pokazują, jak mała firma może zorganizować podział zysków na początku działalności i później, kiedy spółka przyjmie więcej partnerów.

2.4 Korzystanie z sieci w celu wygenerowania wartości dodanej

Ta sekcja omawia kilka rodzajów sieci, z których możesz chcieć i mieć możliwość korzystać. Istotą każdej sieci, formalnej czy nieformalnej, jest wykorzystanie umiejętności lub kontaktów drugiej strony dla wzajemnej korzyści. Sieci mogą się okazać szczególnie użyteczne przy próbach zaspokojenia potrzeb coraz bardziej międzynarodowej bazy klientów. Przedstawimy tu cztery różne rodzaje sieci, z których może korzystać firma audytorska:

- sieć poleceń;
- sieć pomagająca w świadczeniu profesjonalnych usług;
- sieć pomagająca kierownictwu firmy;
- sieć, która pozwala dzielić się wiedzą.

2.4.1 Zalety i wady sojuszy (porozumień) zawartych w ramach sieci

Zalety

- Możesz się skoncentrować na najważniejszych usługach i pozwolić innym na zajmowanie się technicznymi aspektami ich usług.

- Sieci są elastyczne, ponieważ nie ponosisz kosztów stałych związanych z zaprojektowaniem tej usługi przez inne podmioty w sieci. Nie zaciągasz zobowiązań wobec dodatkowych pracowników w swojej firmie.
- To właściciel innego podmiotu w twojej sieci martwi się o odpowiednie zasoby pozwalające obsłużyć daną liczbę transakcji, on finansuje swoją działalność, a ty swoją.
- Sieci można szybko zmieniać: jeżeli lepszy dostawca pojawi się na rynku, możesz szybko zacząć szybko go polecać klientom.
- Możesz oferować klientom więcej lepszych usług i większą wartość dodaną.

Wady

- Sieć rzadko daje ten sam poziom kontroli co oferowanie usługi samemu: polegasz na innych ludziach, ufając, że wdrożą daną usługę.
- Właściciele dwóch organizacji dokonują ustaleń, ale samym wykonaniem prac zajmują się często pracownicy, a stopień ich zaangażowania jest nierzadko niższy niż u partnerów. Stworzenie i utrzymanie sojuszu wiąże się z pewnym kosztem: wymaga spotkań w celu ustalenia „reguł” oraz standardów świadczenia usług, negocjowania preferencyjnej współpracy pomiędzy firmami itd. Samo osiągnięcie porozumienia jest zapewne łatwiejsze i szybsze niż zbadanie wykonalności nowej usługi, a następnie wdrożenie jej bezpośrednio we własnej firmie.

2.4.2 Sieć poleceń

Sieć poleceń funkcjonuje, gdy kilka firm zgodzi się polecać lub przedstawiać potencjalnych klientów innym firmom w sieci, jeżeli firma polecająca nie jest w stanie zaproponować usługi wymaganej przez klienta. Wśród przykładów można wymienić:

- usługi prawne;
- marketing;
- ubezpieczenia;
- zarządzanie majątkiem lub planowanie finansowe;
- doradztwo komputerowe;
- księgowość;
- agencje nieruchomości;
- wycenę gruntu i/lub działalności gospodarczej;
- usługi architektów, inżynierów i geodetów;
- usługi finansowe.

Sieć poleceń zasadniczo opiera się na ustaleniach pomiędzy dwoma podmiotami, na przykład:

- lokalna firma prawna poleca klientów, którzy niedawno kupili lub rozpoczęli działalność gospodarczą i potrzebują firmy świadczącej usługi audytorskie;
- agencja nieruchomości polecająca firmie audytorskiej osobę, która kupiła działalność;
- starszy pracownik instytucji finansowej polecający klientów, którzy potrzebują szerszych usług niż ich obecna firma jest w stanie zapewnić. Polecenie takie może mieć miejsce, kiedy właściciel działalności szuka finansowania pożyczki, a podmiot zapewniający finansowanie wymaga bardziej szczegółowych danych na temat przepływów pieniężnych lub prognoz zysku.

Możesz zdecydować, że twoja firma będzie oferowała pełen zakres usług lub też skorzystać z sieci w celu polecenia klientom innym specjalistom, do których masz zaufanie. Każde podejście wymaga inwestycji czasu i ewentualnie pieniędzy. Na przykład:

- Twoja firma może zainwestować czas i pieniądze w opracowanie usługi. Będziesz musiał zatrudnić lub przesunąć do nowych zadań starszego pracownika lub partnera, poczekać, aż przyswoi sobie nowe zadania i zdobędzie wymagane kwalifikacje i zezwolenia. Kiedy ten proces trwa, nie może on w pełnym zakresie funkcjonować jak osoba generująca przychody z honorariów. Po opracowaniu nowej usługi potrzebny będzie jakiś czas, zanim zacznie ona przynosić przychody pokrywające jej koszty.
- Twoja firma może także kupić podmiot będący wykwalifikowanym dostawcą lub dokonać z nim fuzji. Zlokalizowanie, prześwietlenie, nabycie i zintegrowanie nowego podmiotu z twoją firmą wymaga znacznych ilości czasu.
- Nawet kiedy polecasz klienta osobnej firmie, dobra praktyka wymaga, byś pozostawał w kontakcie ze wspólnym klientem i tą drugą firmą.
- Ostatnia z alternatyw jest zapewne najmniej pożądana: bezpośrednia konkurencja odbiera ci klientów! To również ma swoją cenę. Każda z opcji powyżej ma konsekwencje finansowe. Zawsze kieruj się najlepszym interesem swoich klientów:
 - Czy dla klienta będzie lepiej, jeśli będę oferował daną usługę wewnątrz firmy?
 - Czy usługa będzie lepsza?
 - Czy koszt dla klienta będzie niższy?
 - Czy zwrot dla firmy będzie wyższy?
 - Czy będzie wystarczający popyt, by uzasadnić biznesowo oferowanie tej usługi w twojej firmie?
 - Czy wymagania dotyczące szkoleń i ryzyko zawodowe nie są zbyt wysokie, by oferować tę usługę wewnątrz firmy?

Podjmij decyzję, czy nawiązać relację z inną osobą prowadzącą praktykę, na przykład zaufanym przedstawicielem z każdego rodzaju działalności czy też z samą organizacją. Ma to wpływ na sposób, w jaki oceniasz każdą relację oraz czy musisz ponownie rozważać swoje decyzje za każdym razem, kiedy zachodzą zmiany personalne. Kultura i otwartość organizacji może się zmienić na przestrzeni kilku lat, zmiany personalne mogą się zdarzyć bardzo szybko, a w przypadku odejścia wysoko kwalifikowanego pracownika ma to poważny wpływ na relację.

Kluczowe elementy do rozważenia

- Czy oczekujesz, że polecenia będą dotyczyły obu podmiotów? Jeśli tak, musisz pomyśleć nad sposobem mierzenia i monitorowania wartości dla każdej ze stron. Jeżeli nie, możesz po prostu zwrócić się do podmiotu partnerskiego, mając przede wszystkim na uwadze polepszenie obsługi swoich klientów.
- Jakie kryteria zdecydują o dodaniu lub usunięciu organizacji z panelu lub listy? Czy istnieje konieczność formalnego powiadomienia firmy lub kluczowej osoby kontaktowej o tym, że masz ich w swoim panelu kontaktów czy też zakładasz, że ta firma lub osoba są tego świadome?
- Czy trzeba rozważyć jakies względy prawne lub etyczne – takie jak prywatność lub poufność – przed polecaniem klientom?
- Czy klientom przedstawianym firmie przez taki podmiot partnerski będą oferowane specjalne warunki lub korzyści (takie jak specjalne ceny lub nieodpłatne konsultacje wstępne)?

Wszelkie ustalenia dotyczące poleceń należy budować na podstawie rozsądnego szacunku dla zawodowych umiejętności i poziomu usług oferowanych przez organizację partnerską. Jeżeli polecasz klienta innej firmie i klient otrzyma niewłaściwe porady lub złej jakości usługi, odbije się to niekorzystnie na twojej własnej firmie. Utrzymuj regularny kontakt z kluczową osobą kontaktową w partnerskiej organizacji, by monitorować jej pracę ze wspólnym klientem. Dzięki temu zarówno klient, jak i druga organizacja wiedzą, że angażujesz się w zapewnienie klientowi najlepszej usługi.

Rozważ organizacje, z którymi nawiążesz tego rodzaju współpracę. Czy będziesz polecał klientom tylko jedną organizację czy też jedną z grupy kilku różnych firm? We współpracy opartej na „zasłużonej wyłączności” firma oferuje tak dobrą obsługę, ceny lub poziom wiedzy, że nie chcesz polecać klientom nikogo innego. Tego rodzaju podejście może oznaczać, że klienci dostają usługi wysokiej jakości i że organizacja polecająca może mieć pewność, że umowa poleconej firmy

z klientem oferuje dobre warunki i wysoki standard usług. Firma, która została polecona z całą pewnością wie, ile razy ją polecono i jaka jest tego ogólna wartość dla jej działalności.

Dokonując ustaleń dotyczących poleceń nie popadaj w nadmierną szczegółowość. Jeżeli zwiążesz się formalnie z inną organizacją umawiając się z nią na sprzedaż krzyżową, może to ograniczyć twoją elastyczność w przypadku fuzji lub sprzedaży firmy. Dzięki elastyczności umowy możesz szybko dokonać modyfikacji, jeżeli w twojej firmie zapowiada się znacząca strukturalna zmiana.

Moduł 6 omawia zalety i wady poleceń w kontekście zarządzania relacjami z klientem.

W niektórych rodzajach działalności, sektorach i obszarach geograficznych częstą praktyką są opłaty lub prowizje za polecenia, w innych z kolei jest to ściśle zabronione. Przyjmowanie takich opłat i prowizji może stanowić zagrożenie dla obiektywizmu, zawodowej kompetencji i należytej staranności, prowadzące do czerpania korzyści własnych. Dalsze wskazówki znajdziesz w Kodeksie IFAC lub wytycznych twoich organizacji zawodowych. Zaleca się, by tam, gdzie dozwolone są opłaty za polecenia lub prowizje, informować o tym klienta. Zagrożenia i zabezpieczenia natury etycznej omówiono bardziej dogłębnie w **Module 7**.

Patrz **studium przypadku 2.5** w **Załączniku 2.4**, ilustrujące elementy, które należy rozważyć, kiedy firma podejmuje decyzje dotyczące zarządzania poleceniami.

2.4.3 Sieć kontaktów zawodowych

Sieć poleceń (opisana powyżej) może także istnieć pomiędzy firmami audytorskimi. Wyszczególnione potrzeby klienta (na przykład dotyczące badania lub planowania majątku) mogą być zaspokojone przez firmę dysponującą odpowiednimi umiejętnościami. Czasami też usługa może być potrzebna w miejscu, którego twoja firma nie obsługuje.

Wśród przykładów można znaleźć sytuację, w której do rozwiązania specjalistycznego problemu podatkowego poleca się firmę wyspecjalizowaną w tej dziedzinie. Problem klienta jest rozwiązany umiejętnie przez specjalistę dysponującego odpowiednimi kompetencjami, a firma polecająca zachowuje pełną kontrolę nad relacją z klientem.

Sieć może obejmować różne obszary geograficzne, dzięki czemu klientowi, który zmienia miejsce działalności, można polecić odpowiednią firmę. Może to być szczególnie przydatne w przypadkach przekraczania granic państw.

Na arenie międzynarodowej toczy się obecnie debata dotycząca zagadnień etycznych związanych z outsourcingiem na dużą skalę pewnych ról księgowych i rachunkowych do firm zlokalizowanych w innych krajach. Praktyka ta rodzi pytania co do poufności klienta i zakresu ujawniania danych. Te same kwestie pojawiają się przy każdym ujawnieniu poza firmą macierzystą poufnych informacji dotyczących klientów. Z tego powodu partnerzy powinni mieć dobrze przemyślany i udokumentowany zestaw kryteriów i procedur przy zlecaniu profesjonalnej pracy innym firmom.

Przy każdym poleceniu dla wszystkich trzech stron istotne są usługi wysokiej jakości.

- Relacja firmy polecającej z klientem może doznać uszczerbku, jeżeli jej partnerska organizacja nie zapewni klientowi dobrych porad lub usług.
- Firma polecana może stracić szansę na długofalową współpracę z nowym klientem, jeżeli nie zapewni dobrej jakości usług.
- Najważniejsze jest jednak to, że klient ponosi stratę, jeżeli otrzymane przez niego porady nie są satysfakcjonujące w sensie profesjonalnym lub technicznym.

Średniej wielkości lub duże firmy mogą oferować innym firmom porozumienie oparte na zasadzie opłaty za poradę. Może to obejmować dostęp do profesjonalnych pracowników takiej firmy, często po preferencyjnych stawkach godzinowych. Może także obejmować programy szkoleniowe, dzięki czemu mniejsza firma unika konieczności opracowywania takich programów samodzielnie. Może wreszcie dotyczyć nawet usług zarządzania firmą. Usługa wsparcia obejmuje wtedy również sporządzanie dokumentów roboczych i innych szablonów dokumentów. Sprawdź dostępność takiej usługi i zastanów się, czy jest to dobra opcja wsparcia dla twojej firmy.

Wszelkie takie usługi wspierające muszą być wysokiej jakości, muszą też uwzględniać szybką reakcję na twoje potrzeby. Koszt może się opierać na minimalnej opłacie miesięcznej lub rocznej za dostęp do kluczowych usług i na dodatkowych opłatach za korzystanie z innych usług (na przykład za zgodę na to, by mniejsza firma wystąpiła na szkolenie pewną grupę pracowników).

Sieci coraz częściej zawiązują także stowarzyszenia zawodowe. Takie sojusze ułatwiają poszczególnym członkom każdego stowarzyszenia zorganizowanie międzynarodowych transferów lub korzystanie z zawodowego doświadczenia partnerów, mogą ułatwić transfer ludzi i umiejętności dzięki wzajemnemu uznawaniu kwalifikacji poszczególnych członków.

Korzyści, które oferuje sieć zawodowa, są warte uwagi. Szczególnie jeżeli jesteś osobą samodzielnie prowadzącą praktykę, taka sieć może zapewnić znaczącą ochronę po niewielkich kosztach.

Sekcja 290 Kodeksu IFAC przedstawia definicję podmiotów należących do sieci. Podmiot uważa się za należący do sieci, jeżeli jest on częścią większej struktury mającej na celu współpracę i wyraźnie ukierunkowanej na dzielenie przychodów i kosztów, a jednostki w jej obrębie posiadają wspólnego właściciela, system kontroli lub kierownictwo, wspólne zasady kontroli jakości, wspólną strategię gospodarczą, używają wspólnego logotypu lub znaczącej części profesjonalnych zasobów.

2.4.4 Sieć wsparcia zarządczego

Trzeci typ sieci dotyczy informacji zarządczych firmy. W najprostszej formie może oznaczać hurtowy zakup niektórych usług, dzięki czemu osiąga się oszczędności, które inaczej nie byłyby dostępne dla indywidualnych firm.

Twoja firma może dołączyć do sieci firm audytorskich. Członkowie takich stowarzyszeń mają podobne poglądy na temat zarządzania, co pozwala wszystkim firmom w grupie skorzystać z praktyk wypracowanych przez jednego członka. Dzięki dzieleniu kosztów pojawia się możliwość zapraszania znanych prelegentów lub konsultantów do pomocy w rozstrzygnięciu kwestii zarządczych, którymi zainteresowane są wszystkie firmy członkowskie.

Niektóre takie grupy prowadzą swoje własne porównania międzyfirmowe, inne prowadzą grupy dyskusyjne między partnerami zarządzającymi itd. Mogą nawet dzielić koszty opracowania specjalistycznych dokumentów lub szablonów (takich jak formularze oceny wyników czy szablony dokumentów).

Dzielenie się informacjami w ten sposób wiąże się z pewnymi kosztami, ale są one niższe niż koszty, które musiałaby ponieść każda firma osobno. Jaki jest zatem standard dobrej praktyki dotyczący formowania sojuszy?

- Elastyczne porozumienia z dostawcami wysokiej jakości usług.
- Możliwość negocjacji korzystnych warunków dla klientów. Może to obejmować nieodpłatną konsultację wstępną lub dodatkowe zadanie związane ze zleconą pracą podejmowaną przez dostawcę usług.
- Pozostawaj w kontakcie z klientami, których przedstawiasz tym organizacjom, aby mieć pewność, że każdy klient jest zadowolony ze świadczonych mu usług. W wypadku problemów omawiaj je na możliwie najwcześniejszym etapie ze starszym rangą przedstawicielem drugiego usługodawcy. Poinformuj klienta, że podjąłeś w jego sprawie działania. Jeżeli nie pojawi się poprawa, rozważ polecenie klientowi innego dostawcy.
- Bądź przygotowany na to, by zaoferować wzajemne usługi firmom, które polecają twoją organizację nowym lub potencjalnym klientom. Patrz [Załącznik 2.3](#), zawierający listę kontrolną dotyczącą nawiązywania sojuszy w sieci.

2.4.5 Sieci wiedzy

Sieci nie są zawsze formalnymi organizacjami, a sposób interakcji oraz dzielenia się wiedzą i uzyskiwania dostępu do niej zmienia technologia. Sieci wiedzy, wirtualne i inne, pozwalają korzystać z pomocy takich organizacji jak twoja i osób takich jak ty przy rozwiązywaniu problemów. Pozwalają też korzystać z porad ekspertów. Sieci wiedzy pozwalają księgowym nawiązywać kontakty, współpracować, dzielić się dobrymi praktykami, odpowiadać na pytania i rozwiązywać problemy, poszukiwać danych i informacji wśród innych profesjonalistów, osób im podobnych, stowarzyszeń i społeczności, dostawców, studentów i wykładowców odpowiednich kierunków akademickich, konsultantów i intelektualnych przywódców w branży. W przypadku sieci wirtualnych nie ma ograniczeń geograficznych, możliwe jest zbudowanie sieci z osobami w każdym miejscu na świecie i w dowolnym czasie.

Sieci społecznościowe to miejsca, w których można znaleźć wiedzę i osoby, które jej potrzebują. Rozmowy online we wszystkich sieciach społecznościowych mogą być tak samo autentyczne i wartościowe jak analogiczne rozmowy we wszelkich innych kanałach komunikacji, ale mają tę zaletę, że wiążą się z niskimi kosztami, łatwością dostępu i brakiem formalności. Wartości można jednak poszukiwać zarówno w dialogu online, jak i prowadzonym poza Internetem.

Poniżej przedstawiono przykłady sieci wiedzy.

- **Grupy dyskusyjne** dają możliwość rozmowy na różne tematy z innymi uczestnikami. Grupy dyskusyjne mogą działać w Internecie i poza nim.
- **Centra współpracy** łączą pojedyncze osoby i organizacje o wspólnych zainteresowaniach. Zapewniają przestrzeń do interakcji, w której można się dzielić wiedzą i doświadczeniami.
- **LinkedIn** to sieć społecznościowa dla profesjonalistów. Ograniczony bramką dostęp ma służyć budowaniu zaufania i pozwoleniu profesjonalistom na rozszerzanie sieci poprzez istniejące relacje. Jest to internetowa przestrzeń służąca tworzeniu zawodowych sieci, pozwalająca profesjonalistom na dzielenie się informacjami, spostrzeżeniami i pytaniami związanymi z działalnością społeczności.
- **Twitter** to internetowa sieć społecznościowa i platforma mikroblogów, która pozwala użytkownikom wysyłać i otrzymywać wiadomości o długości do 140 znaków, zwane tweetami. Dzięki udostępnianym wiadomościom, aktualizacjom i innym informacjom Twitter może służyć do promowania firmy. Może być wykorzystywany do badania rynku i obserwowania bieżących trendów. Daje możliwość współpracy z podobnie myślącymi profesjonalistami, może także służyć nawiązywaniu kontaktów z klientami.
- **Facebook** jest największym medium społecznościowym na świecie. Użytkownicy tworzą na nim profile, dodają innych użytkowników do grona „znajomych” i wymieniając się wiadomościami. Zależnie od ustawień konta, użytkownicy otrzymują automatyczne powiadomienia o działaniach znajomych. Ponadto użytkownicy mogą dołączać do grup wybieranych według pracodawcy, miejsca zamieszkania lub innych cech. Mogą również grupować znajomych na odrębnych listach. Facebook może być bardzo efektywnym narzędziem marketingu szeptanego. Może ci pomóc w dotarciu do grupy docelowej i pozyskaniu jej jako klientów.

Twitter, LinkedIn i Facebook są coraz częściej wykorzystywane przez zawodowe organizacje zajmujące się rachunkowością. Funkcjonowanie na tych portalach może być przydatne dla członków tych organizacji, zarówno pojedynczych osób, jak i organizacji.

Sieci wiedzy pomagają w budowaniu świadomości marki i wiarygodności, tworzeniu zawodowej sieci osób i podmiotów podobnych do ciebie i twojej firmy, w marketingu jej samej i jej usług. Moduł 3 omawia korzystanie z sieci społecznościowych bardziej dogłębnie.

2.5 Firma w procesie ewolucji i konieczność ciągłej aktualizacji

Z czasem twoja firma będzie rosła i rozwijała się zgodnie z twoimi planami. Większa grupa pracowników, klientów i zapewne także partnerów zmieni kształt i prawdopodobnie także kulturę firmy. Są to zazwyczaj zmiany stopniowe, chyba że w życiu firmy zajdzie jakieś istotne wydarzenie, takie jak fuzja z inną firmą lub jej zakup.

Ważne jest, by okresowo przyglądać się uważnie zmianom w firmie w celu przeanalizowania ich zakresu i charakteru. Jest to cel dorocznego wyjazdowego spotkania partnerów: przyjrzenie się usługom firmy, umiejętnościom jej ludzi, mocnym i słabym stronom. Tylko realistyczny przegląd firmy w jej obecnym kształcie pozwoli ci utrzymać właściwy kierunek jej rozwoju. Jeżeli z powodu jakichś decyzji firma zeszła ze swojej strategicznej drogi, można albo skierować firmę na tę drogę z powrotem albo zmienić strategię, by odzwierciedlała nowy kierunek.

Czasami kluczowi pracownicy w firmie są w stanie dokonać takiego przeglądu bardzo kompetentnie. Dobrze znają firmę, są kompetentnymi analitykami biznesowymi i wiedzą, przed jakimi wyzwaniem stoi obecnie branża. W innych sytuacjach (na przykład w większych firmach czy też tam, gdzie w firmie funkcjonuje kilka frakcji) przydatna jest pomoc profesjonalnego moderatora z zewnątrz, który przewodniczy spotkaniu i dyskusjom. Moderator jest osobą niezależną od osób zwykle podejmujących decyzje i może pomóc w utrzymaniu dyskusji na odpowiednio wysokim poziomie lub na poziomie polityki firmy.

Aby zarządzanie zmianą mogło się udać, musi zostać przemyślane, zaprojektowane i przebiegać w konkretnym, ustalonym kierunku. Studium przypadku 2.6 w Załączniku 2.4 pokazuje, jak firma może zarządzać kierunkiem swego rozwoju poprzez organizację i reorganizację swojej struktury.

2.6 Wnioski

W tym module omówiono:

- różne typy firm, które możesz stworzyć lub do nich dołączyć: samodzielne prowadzenie praktyki, współpraca, spółka osobowa lub kapitałowa;
- alternatywne podejścia do podejmowania decyzji w firmie, pozwalające podejmować je w sposób przejrzysty, efektywny i profesjonalny;
- konieczność ewolucji struktury i stylów podejmowania decyzji w miarę wzrostu i rozwoju firmy;
- praktyczne listy kontrolne i narzędzia.

Stale weryfikuj to, w jakim stopniu udaje ci się utrzymać potrzebne cechy, by funkcjonować jako partner w firmie rachunkowej: swoje umiejętności przywódcze, umiejętność motywowania siebie samego i innych, gotowość do podjęcia odpowiedzialności i pracy, które są potrzebne do profesjonalnego oraz handlowego sukcesu twojej firmy.

To porywająca droga rozwoju, która wymaga jednocześnie ciężkiej pracy, koncentracji i zaangażowania.

2.7 Odniesienia, dalsza lektura i zasoby IFAC

Odniesienia i dalsza lektura

AICPA *Journal of Accountancy*. Artykuły dotyczące zarządzania firmą i administracji w firmie www.journalofaccountancy.com/Search/Results.aspx?Topic=PracticeManagement%7cPracticeAdministration.

Hensley, Robin M. „LinkedIn Tips for CPAs.” *Journal of Accountancy*, marzec 2011. www.journalofaccountancy.com/Issues/2011/Mar/20103310.htm.

HKICPA. „Family matters: Putting down roots.” *APLUS*, marzec 2010. <http://app1.hkicpa.org.hk/APLUS/1003/p20-26.pdf>.

Irvine, Julia, „The entrepreneurship of sole practice.” *Economia*, czerwiec 2012. http://economia.icaew.com/People/The-entrepreneurship-of-sole-practice?utm_source=economianews&utm_medium=article&utm_content=headlines&utm_campaign=june28.

Murray, Clare and Foster, Susanne, „When you say ‘I do.’” *Accountancy*, styczeń 2011, 79-80.

Myers, Randy. „Start Your Own Practice. Shape your own destiny and provide value to clients,” *Journal of Accountancy*, kwiecień 2006. www.journalofaccountancy.com/Issues/2006/Apr/StartYourOwnPractice.htm.

Rosen, Hillel. „A model of efficiency.” *CA Magazine*, maj 2008. www.camagazine.com/archives/print-edition/2008/may/regulars/camagazine4981.aspx.

Twitter, *Twitter for Small Business*. https://business.twitter.com/en/smallbiz_guide/?ref=tw-6-18-tw1.

Wardell, Mark. „Launching a Public Practice.” *CGA Magazine*, wrzesień-październik 2007. www.cga-canada.org/en-ca/AboutCGACanada/CGAMagazine/2007/Sep-Oct/Pages/ca_2007_09-10_bsin_expert.aspx.

Wardell, Mark. „Finding a Partner.” *CGA Magazine*, styczeń-luty 2010. www.cga-canada.org/en-ca/AboutCGACanada/CGAMagazine/2010/Jan-Feb/Pages/ca_2010_01-02_bsin_expert.aspx.

Young, Laurie. „All For One.” *Accountancy*, sierpień 2008, 55-56.

Zasoby IFAC

Rada Międzynarodowych Standardów Etycznych dla Księgowych (IESBA) *Handbook of the Code of Ethics for Professional Accountants*. New York: IFAC, 2012. www.ifac.org/publications-resources/2012-handbook-code-ethics-professional-accountants.

Strona internetowa IFAC SMP Committee: www.ifac.org/SMP, zawierająca IFACnet (wyszukiwarkę branżową, dostępną przez okno wyszukiwania na górze każdej strony)

IFAC, *IFAC SMP Quick Poll: May-June Results*, lipiec 2012. www.ifac.org/publications-resources/ifac-smp-quick-poll-may-.

Zasoby i narzędzia zarządzania firmą audytorską pochodzące z IFAC i innych organizacji: www.ifac.org/about-ifac/small-and-medium-practices-committee/smp-resources-and-tools

Komitet można znaleźć na Twitterze @ IFAC_SMP i w serwisie Delicious @ifacsmpcommittee (skorzystaj z tagów po prawej stronie w celu filtrowania według każdego modułu tego Przewodnika)

Rada Dyskusyjna SMP/SME: www.ifac.org/smp/sme-discussion-board (pozwala udzielać informacji zwrotnych i omawiać tematy związane z zarządzaniem firmami audytorskimi związane z tematami tego Przewodnika)

Załączniki

Załącznik 2.1 Lista kontrolna oceny potencjalnych partnerów

Jeżeli planujesz zawiązanie nowej spółki, powinieneś zadać pytania zawarte na liście poniżej.

- Kim będzie mój partner (partnerzy)? Czy również ma wystarczające kwalifikacje, pozwalające mu zostać moim partnerem? Jeśli nie, to kiedy je zdobędzie? *Czy pasujemy do siebie?*
- Czy w pełni omówiliśmy nasze cele i rozumiemy nasze wzajemne potrzeby i oczekiwania? *Czy pasujemy do siebie?*
- Czy rozpoznaliśmy i uzgodniliśmy różnice opinii, po to, żeby przygotować się na nieuniknione różnice zdań lub ustalić sposób, w jaki będziemy postępować w takich przypadkach? *Czy pasujemy do siebie?*
- Czy będziemy się dzielić zyskami po równo czy w sposób zróżnicowany?
- Czy zaczniemy zupełnie od początku i będziemy budować swoją własną bazę klientów?
- Czy spodziewamy się, że nasza baza klientów przejdzie za nami od naszych obecnych pracodawców?
- Czy kupimy pakiet honorariów, żeby zacząć działalność i przepływy pieniężne firmy?
- Gdzie będziemy prowadzić praktykę?
- Czy jesteśmy w stanie znaleźć odpowiednie biura za odpowiednią cenę?
- Jakich pracowników będziemy potrzebowali na początku?
- Jakie licencje i zezwolenia będą nam potrzebne: kwalifikacje zawodowe, członkostwa, czy obowiązują nas jakies przepisy samorządów lokalnych itd.?
- Jakich fizycznych zasobów potrzebujemy: telefonów, faksów, poczty elektronicznej, strony internetowej, umieszczenia firmy w książce telefonicznej, wstępnej promocji otwarcia firmy, papieru firmowego i nagłówek na nim, wyposażenia biura, kapitału obrotowego?
- Konieczne jest kupienie ubezpieczenia od odpowiedzialności zawodowej. Powinno mieć szerszy zakres niż wydaje się konieczny na tym etapie!
- Jaki kapitał każdy z nas zaangażuje w firmę? Jak będziemy finansować koszty utrzymania w początkowych miesiącach? Czy we dwoje mamy zasoby lub rezerwy, by w równym stopniu sfinansować nasze zaangażowanie?
- Czy mnie/nas na to stać?

Jeżeli planujesz dołączenie do istniejącej spółki, powinieneś zadać pytania zawarte na liście poniżej.

- Kim będzie mój partner (partnerzy)? *Czy pasujemy do siebie?*
- Czy w pełni przedstawiliśmy i omówiliśmy nasze cele i rozumiemy nasze wzajemne potrzeby i oczekiwania? *Czy pasujemy do siebie?*
- Czy rozpoznaliśmy i uzgodniliśmy różnice opinii, po to, żeby przygotować się na nieuniknione różnice zdań lub ustalić sposób, w jaki będziemy postępować w takich przypadkach? *Czy pasujemy do siebie?*
- Czy będziemy się dzielić zyskami po równo czy w sposób zróżnicowany?
- Jaki jest profil wiekowy partnerów? Jakie są plany dotyczące emerytury innych partnerów? Jakie są ustalenia dotyczące wykupienia udziału partnera, który zdecyduje się odejść? Czy mogę sfinansować swój wstępny zakup plus potencjalne odejście innego partnera? Jakie warunkowe zdarzenia muszą uwzględnić, żeby spełnić swoje zobowiązania?
- Jakie procesy due diligence powinienem zorganizować, zanim się zobowiązę do kupienia udziałów w firmie? Jakich potrzebuję usług atestacyjnych? Jakich zabezpieczeń lub listów popierających potrzebuję od obecnych partnerów?

- Sprawdź polisę od odpowiedzialności zawodowej firmy i jej warunki oraz ewentualną historię dotychczasowych roszczeń.
- Czy obecny profil klientów firmy jest dobrej jakości? Jaką rolę każdy partner będzie pełnił w nowej firmie?
- Jaką cenę trzeba zapłacić za udział w firmie? Co kupuję? Jakiego zwrotu mogę się spodziewać z firmy?
Czy będzie mnie stać na wygodne życie i obsługę zakupu udziału w firmie?
- Czy mnie/nas na to stać?

Załącznik 2.2 Lista kontrolna elementów, które należy zawrzeć w umowie spółki lub umowie udziałowców

Cel firmy

- Zakres usług, które mają być oferowane;
- Typy klientów docelowych;
- Geograficzne położenie firmy;
- Liczba biur.

Własność i podział zysków

- Jasne określenie procentu aktywów netto, do których partner ma prawo w razie rozwiązania lub likwidacji.
- Ustalenia dotyczące podziału zysków (równego lub opartego na różnych proporcjach procentowych lub też opartego na równych wypłatach w wysokości [XXXX] \$ miesięcznie na partnera przy pozostałej kwocie do podziału w sposób wcześniej ustalony).
- Własność i podział zysków nie zawsze są identyczne we wszystkich spółkach.

Polityka podejmowania decyzji

- Czy decyzje będą oparte na proporcjach kapitału należącego do każdego partnera lub na zasadzie jeden partner, jeden głos?
- Czy głosy składane przez pełnomocnictwo będą dozwolone w przypadku nieobecności partnera na spotkaniu?
- Ilu partnerów musi być obecnych, aby reprezentować ważne kworum?
- Czy w razie potrzeby przewodniczący będzie miał głos decydujący?
- Jakie decyzje muszą być podejmowane na zgromadzeniu partnerów?
- Jakie delegowane uprawnienia ma każdy z partnerów?
- Jaki procent partnerów musi się zgodzić z decyzją, aby była ona ważna?
- Jak często zwołuje się zgromadzenia partnerów?

Polityka wypłat

- Powinna to być ogólna zasada określająca, czy zyski się wypłaca, na przykład, kiedy tylko pozwala na to saldo środków pieniężnych czy też preferowane jest zatrzymanie zysku. Powinna określać, czy jakiś procent wyniku finansowego brutto powinien być zatrzymany w celu finansowania kapitału obrotowego (na przykład podobny do polityki wypłat, którą opracowuje spółka notowana na giełdzie). Jest to zasadniczo deklaracja zamiaru, ale powinna nadawać ton podejściu firmy do wypłat.

Polityka dotycząca zadłużenia

- Czy nalicza się odsetki od rachunków pożyczkowych partnerów? Należy określić typy finansowania wierzycielskiego, z których może korzystać spółka lub określić pewne limity na maksymalne zadłużenie tolerowane przez partnerów (na przykład „Całkowite oprocentowane zadłużenie nie może przekraczać wartości pozostających do zapłacenia honorariów na koniec każdego miesiąca”).

Polityka dotycząca urlopów

- Ilość każdego rodzaju urlopu, do którego prawa nabywają partnerzy oraz sposób planowania i przyznawania urlopów, w szczególności w odniesieniu do:
 - urlopów wypoczynkowych;
 - zwolnień lekarskich;
 - urlopów przeznaczonych na rozwój zawodowy;
 - urlopów okolicznościowych;
 - urlopów bezpłatnych;
 - dodatkowych urlopów udzielanych, jeżeli jeden partner przepracowuje znacząco wyższą liczbę godzin niż większość innych;
 - urlopów naukowych i długoterminowych.

Ubezpieczenia

- Należy założyć, że firma ubezpiecza sprzęt biurowy i odpowiedzialność zawodową. To postanowienie powinno rozstrzygać kwestie takie jak ubezpieczenie od choroby/polisy na wypadek utraty dochodów oraz polisy ubezpieczenia na życie dla kluczowych pracowników.
- Czy takie polisy będą automatycznie kupowane dla wszystkich partnerów czy indywidualnie według uznania indywidualnych osób?
- Czy ich koszt będzie zwykłym kosztem operacyjnym czy będzie uznawana za wypłatę każdego partnera?

Polityka dotycząca samochodów

- Czy samochody partnerów będą własnością firmy i będą przez nią eksploatowane?
- Czy koszt należy traktować jako wypłaty dla poszczególnych osób? Czy też może wszyscy partnerzy powinni samodzielnie zająć się kwestią samochodów całkowicie niezależnie od firmy?
- Jaką stawkę należy wypłacać za rzeczywiste wykorzystanie samochodów do celów służbowych?

Polityka dotycząca wyników

- Zarys rozsądnych oczekiwań, które partnerzy powinni mieć wobec siebie nawzajem: na przykład liczba godzin pracy, godzin podlegających opłacie lub budżet honorariów oczekiwany na przestrzeni roku.
- Wiąże się z tym sposób, w jaki wszelkie domniemania dotyczące niewystarczających wyników będą rozstrzygane przez spółkę.
- Wskazane może być wyszczególnienie akceptowanych form pracy społecznej (prace dla dobra publicznego), która może być wykonywana w czasie firmowym. Na przykład czas spędzony w organizacjach zawodowych lub regionalnych organizacjach rozwoju podczas zwykłych godzin pracy może być do przyjęcia, ale czas spędzony na budowaniu relacji z klientami na polu golfowym już nie. Może się to okazać trudną kwestią w dużej spółce, gdzie trzeba zorganizować pełnienie wielu różnorodnych ról. W takim przypadku jasny opis stanowiska pracy dla każdego partnera może pomóc w określeniu różnych ról i związanych z nimi oczekiwań dotyczących wyników.

Polityka dotycząca dołączania do spółki i wychodzenia z niej

- Jak przyjmuje się nowych partnerów?
- Z jakim wyprzedzeniem partner powinien powiadomić pozostałych o zamiarze wyjścia ze spółki?
- Jak należy przyjmować nowych partnerów?

- Kto określa procentowy udział w firmie, który ma być zaproponowany nowemu partnerowi?
- Czy nowi partnerzy od początku mają pełny udział w zysku czy też przez kilka lat obowiązuje jakiś etap pośredni?
- Jak należy wycenić wartość całej firmy? Najlepiej jest określić wzór lub inny model, a następnie ustalić ostateczną cenę udziału na podstawie zmiennych z czasu przyścia do firmy i wyjścia z niej.
- Czy jest wiek obowiązkowego przejścia na emeryturę?
- Jakie warunki płatności proponuje się przy dołączaniu do firmy i przy wychodzeniu z niej? Czy obecni partnerzy zapewniają kupującemu pożyczkę na zakup udziałów i na jakich warunkach?
- Co się dzieje, jeśli partner musi wyjść z firmy z powodu niesatysfakcjonujących wyników? Czy stosuje się tu wzór inny niż standardowy? Co się dzieje, jeżeli partner opuszcza spółkę z powodów zdrowotnych?
- Jak zmienia się podejście do powyższych kwestii, jeśli dotychczasowy partner odchodzi (z klientami), żeby założyć nową firmę? Jak to wpłynie na wycenę?
- Czy firma będzie miała polisy ubezpieczenia krzyżowego na życie każdego z partnerów?
- Jak będą wykorzystane przychody z nich? Jakie ograniczenia są właściwe i możliwe do wyegzekwowania w przypadku wychodzenia ze spółki jednego z partnerów?

Kwestie nieuregulowane umową

- Od czasu do czasu mogą pojawić się sprawy, które nie zostały omówione wcześniej ani też uwzględnione w umowie spółki. Umowa powinna rozstrzygać zwykły sposób postępowania w takich sprawach (na przykład dyskusje trwające kilka tygodni, pozwalające omówić, rozważyć i sfinalizować te kwestie, wytyczne dotyczące proporcji partnerów, którzy na dane rozwiązanie muszą się zgodzić). Metodologia postępowania w przypadku sporów lub impasu (na przykład udział niezależnego przewodniczącego na pewnym etapie dyskusji, aby zapewnić uczciwość proceduralną i zrównoważoną debatę przed podjęciem ostatecznej decyzji).

Inne kwestie zgodnie z potrzebami

- Na przykład polityka dotycząca zatrudniania członków rodziny.

Załącznik 2.3 Lista kontrolna dotycząca nawiązywania sojuszy w ramach sieci

Jakiego rodzaju pomocy potrzebujesz?

- Technicznej: np. szczegółowych danych na temat niedawnych zmian podatkowych lub zmian w standardach rachunkowości.
- Poleceń: na przykład osoby, która będzie w stanie udzielić konkretnej specjalistycznej porady klientowi bez odbierania tego klienta twojej firmie.
- Zarządczej: na przykładach wskazówek lub porad dotyczących organizacji twojej firmy lub zarządzania nią.
- Wiedzy: obserwacji dotyczących marketingu, analizy konkurencji, trendów w branży.
- Grupy do wspólnych zakupów: na przykład w celu uzyskania zniżek na artykuły takie jak materiały biurowe.
- Specjalistycznych usług: na przykład usługi zbierania danych do planowania finansowego, zapewnienie w pełni licencjonowanego wsparcia.

Ile te korzyści mogą być warte dla twojej firmy w ciągu roku?

- W bezpośrednich oszczędnościach na kosztach;
- W oszczędności czasu;
- W kwestii wygody, zaufania i bezpieczeństwa;
- W czasie poświęconym na zdobywanie informacji i danych.

Jakiego rodzaju honorarium oczekuje się za taki pakiet?

- Na początku
- W trakcie
- Czy korzyść przewyższa koszty?
- Czy dostawca usługi jest należycie skoncentrowany na wspieraniu ciebie i innych podobnych firm, czy też jest to dla niego działalność dodatkowa?
- Czy jest jakaś korzyść w tym, że jesteś postrzegany jako podmiot należący do tej marki? Czy pomoże ci to w marketingu? Jakie marki znają twoi klienci? Która z nich jest najcenniejsza? Która najmniej wartościowa?
- Czy twoje zaangażowanie w grupę nie pozwoli ci na wykonywanie któregoś z działań wymienionych poniżej lub to ograniczy?
 - Wykonywanie pewnych prac;
 - Obsługa pewnych klientów;
 - Promowanie twojej firmy lub usług.
- Czy możesz porozmawiać z obecnymi członkami na temat ich zadowolenia z elementów wymienionych poniżej, takich jak:
 - obsługa;
 - stosunek wartości do ceny oraz
 - ludzie, którzy definiują lub świadczą usługę.

Załącznik 2.4 Studia przypadków

Studium przypadku 2.1

To studium przypadku odnosi się do *Modułu 2* („Modele i sieci”)

W rozmowach o strukturze prawnej nowej firmy, Indira i William doszli do wniosku, że w przyszłości prawdopodobne będzie przyjmowanie nowych partnerów. Wobec tego wybierają strukturę, w której przyjmowanie nowych właścicieli jest stosunkowo proste i mało kosztowne.

Ponieważ nie „kupują honorariów” ani innej firmy, nie potrzebują na początku wykwalifikowanych pracowników zajmujących się rachunkowością. Każde z nich ma wystarczająco dużo czasu, żeby promować firmę i wykonywać pracę, którą pozyskają. Istnieje prawdopodobieństwo, że sytuacja stanie się trudniejsza przed końcem pierwszego roku działalności, ale do tego czasu będzie pod kontrolą. Wynika z tego, że w pierwszym roku będą potrzebowali jakiejś administracyjnej pomocy, ale nie pracowników merytorycznych.

W procesie planowania William i Indira chętnie ustalają podstawowe zasady kierujące sposobem, w jaki ich firma ma ewoluować. W ten sposób tworzą kulturę firmy, którą będą w stanie przedstawić klientom i potencjalnym pracownikom. Mogą wobec tego zatrudniać ludzi, którzy rozumieją i akceptują ten etos.

William i Indira podsumowują najważniejsze zasady polityki dotyczącej pracowników w następujący sposób:

- W naszej firmie ludzie są uważani za istotny czynnik sukcesu. Wszyscy przyczyniamy się do korzyści, jakie klienci odniosą dzięki naszym usługom. Angażujemy pracowników w pełne działanie firmy, zapewniamy aktualną wiedzę co do naszych planów, postępów i wyników finansowych. (William i Indira poświęcili nieco czasu na uzgodnienie opinii dotyczących tych zasad. William uważał, że należy pracownikom ujawniać pełne dane dotyczące wyników finansowych firmy, Indira była mniej skłonna to robić. Omówili tę różnicę podejścia i w końcu przyjęli rozwiązanie kompromisowe, w myśl którego firma ujawnia pewne rzeczywiste wyniki w postaci liczb, a inne jako trendy, a nie konkretne dane).
- Szanujemy naszych pracowników. Nasza firma jest wolna od wszelkich form molestowania, nękania i dyskryminacji. Będziemy zawsze zachowywać czujność starając się, by miejsce naszej pracy było bezpieczne i wolne od tego rodzaju zagrożeń.
- Oczekujemy, że nasz zespół będzie postępował w sposób uczciwy, etyczny i profesjonalny. Jeżeli pracownik ma obawy lub wątpliwości dotyczące konkretnej sytuacji, powinien omówić je niezwłocznie z jednym z partnerów firmy. Oczekujemy, że cały personel z pełnym zaangażowaniem dochowa poufności informacji i będzie szanował prawo firmy do dalszego obsługiwania jej klientów. Od wszystkich pracowników wymagamy zagwarantowania przestrzegania tych standardów na mocy możliwej do wyegzekwowania i rozsądnej umowy.
- Będziemy współpracować z naszym zespołem w celu stworzenia środowiska pracy, które jednocześnie odpowiada potrzebom klientów (poprzez zapewnianie im wysokiej jakości porad w umówionym czasie) oraz potrzebom naszych pracowników. Jesteśmy gotowi dopasowywać warunki pracy do potrzeb konkretnych pracowników, w ten sposób możemy zapewnić pomoc w osiągnięciu równowagi pomiędzy zobowiązaniami rodzinnymi, rozwojem zawodowym i codzienną pracą.
- Ceniśmy rozwijanie umiejętności. Przyczyniamy się do tego dzięki szkoleniom wewnątrzfirmowym i kursom zewnętrznym. Jesteśmy gotowi pokrywać część lub całość inwestycji w krótkie kursy i formalne kwalifikacje w zakresie, w jakim odzwierciedla to wpływ takich szkoleń na naszą firmę.
- Nasze zasady dotyczące wynagrodzeń zawierają programy motywujące odnoszące się do indywidualnych ról pracowników.

Indira i William przewidują, że takie zasady sprawią, że ich firma będzie postrzegana jako pożądane miejsce pracy i zachęcą najlepszych kandydatów do aplikowania. Mają zamiar przesyłać je wszystkim osobom starającym się o pracę w ich firmie.

Studium przypadku 2.2

To studium przypadku dotyczy [Modułów 1 i 2](#) i odnosi się do kwestii samooceny, umów wspólników i zasad finansowania dla nowych partnerów

Kiedy firma rozpoczęła działalność, Indira zgodziła się na proponowany sposób finansowania firmy i była gotowa zostawiać w niej na początku większą część zysku. Dzięki takiemu podejściu kwota inwestycji obojga partnerów wyrównuje się w stosunkowo krótkim czasie.

W wyniku analizy osobistej i zawodowej sytuacji dokonanej na początku, wspólnicy włożyli znaczny wysiłek w ustalenie planu usług oraz niektórych kwestii dotyczących finansowania firmy. Udokumentowali to porozumienie jako punkt startowy ich umowy wspólników.

Po kilku latach firma znacznie się rozrosła. Za każdym razem, kiedy dołączał do nich nowy partner, William i Indira prosili potencjalnego partnera o wykonanie tego samego zadania samooceny, które wcześniej wykonali oni sami. Dzięki temu za każdym razem zapraszali do współpracy nowych partnerów o podobnych postawach w najważniejszych kwestiach i stworzyli harmonijnie współpracującą grupę partnerów.

Dla kilku pierwszych partnerów posłużyli się tą samą listą kontrolną ([Załącznik 1.1 w Module 1](#)) i zapraszali kandydata do omówienia wyników z kimś z dotychczasowego grona. Podejście to przynosiło na początku dobre rezultaty, ale stało się coraz bardziej przytłaczające (i wobec tego mniej użyteczne) wraz ze wzrostem liczby partnerów. W końcu firma zdecydowała się skorzystać z pomocy niezależnego konsultanta, który rozmawiał z potencjalnymi i obecnymi partnerami – w firmie.

Ponieważ firma rosła coraz bardziej, jej elastyczność w kwestiach finansowych towarzysząca przy przyjmowaniu nowych partnerów nieco się zmniejszyła. Zamiast godzić się na różne poziomy kapitału i niższe wypłaty, które niwelowały tę różnicę, „obecni” wspólnicy zgodzili się na zapewnianie kupującym pożyczek na dogodnych warunkach, przeznaczonych na zakup udziałów.

Studium przypadku 2.3

To studium przypadku odnosi się do [Sekcji 2.2](#) („Jaki model firmy jest dla Ciebie właściwy?”) w [Module 2](#).

William i Indira zdecydowali się na opisane poniżej podejście do przydziału odpowiedzialności i podejmowania decyzji.

William przejmie podstawową odpowiedzialność za kwestie zawodowe dotyczące doradztwa podatkowego firmy, Indira poświęci 60% czasu na badania, a pozostałą część na ogólną rachunkowość dla małej grupy klientów. Każde z nich może także wykonywać zadania dotyczące doradztwa zarządczego, a każde zlecenie będzie przydzielane jednemu z nich według charakteru zlecenia, a nie zasady przydzielania klienta jego „właścicielowi”.

Indira przyjęła rolę osoby pilnującej kwestii administracji i kontroli jakości, William poświęci nieco swego czasu na promowanie usług firmy w dużej grupie obecnych i potencjalnych klientów.

Ustalili, że oboje muszą się zgadzać na decyzje i że dotyczy to w szczególności decyzji związanych z akceptacją nowych klientów lub przyjmowaniem nowych procesów wewnętrznych. Mają nadzieję, że na wczesnym etapie działania firmy będzie to praktyczne porozumienie oparte na współpracy, uzgodnili jednak, że będą uwzględniali rekomendacje drugiej strony, jeśli któraś z nich będzie miała zdecydowaną opinię w jakiejś sprawie, a to drugie raczej mieszane uczucia. Dzięki takim ustaleniom mniej istotne decyzje nie będą powodowały niepotrzebnej zwłoki ani napięć między partnerami. Zgadniają się natomiast w zupełności, że w momencie kiedy decyzja zostanie podjęta, musi być przyjęta i całkowicie poparta przez obie strony.

Zobowiązania te włączono do umowy spółki.

Studium przypadku 2.4

To studium przypadku odnosi się do sekcji 2.3.5 w Module 2.

William i Indira szanują pracę i zaangażowanie drugiej strony w firmę. Widzą pewne korzyści w początkowym równym podziale zysków, ale też w dłuższej perspektywie są gotowi rozważyć strukturę, która będzie wynagradzać większą grupę partnerów za ich wkład w firmę. Krótko mówiąc, chcą już dziś zacząć od podejścia, które ich zdaniem będzie odpowiednie również dla większej grupy partnerów w przyszłości. Na początku działania firmy postanawiają dzielić zyski w sposób opisany poniżej.

- Najważniejsze zasady rachunkowości są wyszczególnione i uzgodnione, więc oboje wiedzą, jak będzie obliczany zysk.
- Odsetki płacone Williamowi (od większego wkładu kapitałowego w firmę) w ciągu pierwszych dwóch lat będą traktowane jako koszt firmy i wypłacane przed obliczeniem zysku.
- Pierwsze 80% zysku będzie podzielone równo między Williama i Indirę.
- Z pozostałego zysku 10% będzie podzielone proporcjonalnie do całkowitej liczby godzin, które każde z nich poświęci na pracę bezpośrednio dla klientów plus godziny poświęcone na uzgodnione role zarządcze. W ten sposób role zarządcze są wynagradzane w równej mierze, co godziny generujące przychody z honorariów.
- Ostatnie 10% zysku będzie podzielone proporcjonalnie do wartości honorariów wyrażonej w dolarach (po odpisach i wątpliwych należnościach), którą każde ze partnerów osobiście wygeneruje.
- Polityka dotycząca wypłat/dywidend zakłada, że każdemu z partnerów będzie wypłacana stała miesięczna kwota (odpowiadająca około połowie zakładanego zysku netto dla danego roku). Inne wypłaty kwot ryczałtowych będą dokonywane co kwartał według dostępności gotówki w firmie.

Takie porozumienie będzie funkcjonowało na próbę podczas pierwszych dwóch lat działania firmy, potem zostanie rozważone ponownie. Zostało włączone do umowy spółki.

Uwaga: To podejście jest przedstawione wyłącznie po to, by dać pogląd na temat wielu sposobów, w jakie można uzgodnić podział zysku w nowej firmie, mającej niewielką liczbę właścicieli. NIE należy go interpretować jako najlepszą praktykę w kwestii podziału zysku. Wspólnicy każdej firmy muszą dopasować podział zysku i politykę dotyczącą wypłat tak, by odpowiadały okolicznościom typowym dla ich firmy.

Kilka lat później William i Indira pracują w znacznie większej spółce. Początkowe podejście do podziału zysku sprawdziło się dobrze przez dłuższy czas. Firma ma teraz partnera zarządzającego pracującego w pełnym wymiarze godzin, który w ogóle nie generuje przychodów z honorariów. W firmie jest także generalny menedżer, który prowadzi jej codzienną działalność. W konsekwencji większość partnerów spędza prawie cały swój czas nad pracą generującą przychody z honorariów.

Jeden z nich cieszy się reputacją osoby szczególnie dobrze pozyskującej nowych klientów. Są to na ogół klienci duzi, którzy mogą płacić ponadprzeciętne wynagrodzenia za godzinę i w rozliczeniu rocznym. Ten partner jest coraz bardziej przekonany, że nie jest należycie wynagradzany za wpływ, który wywiera na wzrost firmy i jej zysk. Pojawiły się pogłoski o rozłamie wśród partnerów. Inni partnerzy zgadzają się, że ta konkretna osoba w znaczącym stopniu przyczyniła się do wzrostu i rentowności firmy w ciągu ostatnich pięciu lat.

Podczas kilku zgromadzeń partnerów spółka postanowiła zmienić sposób podziału zysków.

- Od początku bieżącego roku finansowego 60% zysku (dawniej było to 80%) będzie podzielone równo między wszystkich partnerów.
- Dwadzieścia procent zysku będzie podzielone proporcjonalnie do wartości honorariów generowanych w pierwszym roku przez nowych klientów przyprawdzonych do firmy przez każdego partnera.
- Wszelkie inne elementy podziału pozostają niezmiennione.

Zmiany te zapisano w dokumentach firmy w części dotyczącej podejmowania decyzji. Partnerzy, którzy nie odnoszą sukcesów w zdobywaniu nowych klientów, mają prawo do niższej części całkowitego zysku. Akceptują to, ponieważ korzystają z szybszego wzrostu całkowitej puli zysku wynikającego z pojawiania się nowych klientów. Partner, który

uważał, że nie jest dostatecznie wynagradzany, dalej uważa, że zarabiałby więcej, gdyby odszedł z firmy. Uważa jednak za korzyść możliwość korzystania z pomocy dużej grupy wyszkolonych księgowych, którzy wykonują pracę potrzebną nowym klientom.

Indira i William są usatysfakcjonowani tym obrotem sprawy: wiedzą, że partnerzy muszą wiedzieć więcej niż tylko własne korzyści i uwzględniać dobro całej firmy. Zrobiło na nich wrażenie, że duża grupa partnerów rozwiązała tę sprawę w sposób pozytywny i że wszyscy wykazywali gotowość do współpracy nad uzgodnieniem rozsądnego rozwiązania.

Studium przypadku 2.5

To studium przypadku odnosi się do [Sekcji 2.4.2 w Module 2](#).

Przez pierwsze dwa lata Indira i William podejmują decyzję o ograniczeniu oferty usług do tradycyjnej rachunkowości i sprawozdawczości, doradztwa podatkowego oraz zgłoszeń w imieniu klientów, a także badania małych i średnich podmiotów. Będą też oferować zarządcze usługi doradcze, takie jak wsparcie dla wewnątrzfirmowych kontrolerów finansowych. Ten pakiet usług pozwala im utrzymywać stały i bliski kontakt z kluczowymi klientami, co z kolei daje możliwość określania dodatkowych usług, których mogą potrzebować ci klienci.

Przeanalizowali swoją niezależność jako rewidentów i postanowili wypracować dla siebie niszę rewidentów wyspecjalizowanych w badaniu organów samorządu lokalnego i organizacji non-profit. Minimalizuje to ilość pracy rachunkowej, której wykonania będą musieli odmawiać, ponieważ organizacje te na ogół wymagają tylko przeglądów atestacyjnych. Mają świadomość, że to podejście może ograniczyć wielkość ich firmy audytorskiej i wymagać częstszych podróży poza ich region, jeżeli uzyskają zlecenia badania organizacji położonych w dużej odległości.

Inne usługi postanowili zapewniać klientom nawiązując współpracę ze specjalistycznymi dostawcami takich dodatkowych usług jak zlecenia badania, których firma postanawia nie wykonać, zarządzanie majątkiem, upadłości i restrukturyzacje oraz pośrednictwo finansowe.

Dla każdej usługi, której nie wykonuje ich firma, William i Indira opracowali listę zatwierdzonych dostawców, więc mogą klientom zaproponować wybór spośród najlepszej jakości firm. Z tego powodu William i Indira co najmniej raz na pół roku spotykają się z tymi firmami, aby mieć świadomość zmian personalnych zachodzących w nich i aktualizować wiedzę o sytuacji każdego klienta. Uzyskują zgodę klientów na to, by obie firmy mogły omawiać poufne informacje dotyczące spraw tych klientów. William i Indira przewidują, że tak silne powiązania pomiędzy firmami należącymi do sieci zachęcą te firmy do polecenia ich klientom potrzebującym usług rachunkowych, nie jest to jednak kluczowe wymaganie dla dalszego istnienia sieci firm polecających partnerów klientom.

W aktach klientów odnotowywane są odpowiednie informacje po spotkaniu z innymi firmami należącymi do sieci.

Kilka lat później firma postanawia dodać do swojej oferty nową usługę obejmującą zarządczą pomoc spółkom w kryzysie finansowym, upadłości i restrukturyzacje. Wspólnicy uważają, że umiejętności wymagane dla tego rodzaju pracy wypływają naturalnie z szeroko pojętych usług doradztwa biznesowego oraz usługi wsparcia wewnątrzfirmowych kontrolerów finansowych, które świadczą.

Firma wybiera partnera, który ma uzyskać konieczne licencje i rejestracje. Oczekuje się, że zajmie to rok, podczas którego cel tego partnera dotyczący przychodów z honorariów będzie obniżony o połowę, a jego klienci zostaną przeniesieni do innych specjalistów w firmie.

Spółka jako jeden podmiot opracowała biznesplan dla nowej usługi. Plan zakłada wpływ nowej usługi na rentowność i przepływy pieniężne w ciągu najbliższych trzech lat. Zakłada również, że krótkoterminowa utrata zysków będzie spłacona w ciągu dwóch lat od rozpoczęcia nowej usługi. Firma już poinformowała o swoich planach najważniejszych partnerów polecających jej usługi, w szczególności lokalne banki.

Wprowadzenie tej usługi siłami firmy wymaga zaprzestania polecenia firmy dotychczas rekomendowanej do wykonywania tych usług. Obu firmom dobrze pracowało się ze sobą i pozostają w dobrych zawodowych relacjach.

Studium przypadku 2.6

To studium przypadku odnosi się do sekcji 2.5. („Firma w procesie ewolucji i konieczność ciągłej aktualizacji”) w Module 2.

Wraz ze wzrostem firmy i złożoności jej procesów zachodzi potrzeba adaptacji jej organizacji do zmieniających się sposobów świadczenia profesjonalnych usług. Ponieważ personel merytoryczny stanowi ok. 80% całego zespołu firmy, reorganizacja zespołów zawodowych zmieni też organizacyjną strukturę, która je wspiera.

Indira i William regularnie analizują strukturę swojej firmy. Z czasem uległa ona zmianie.

Na początku działalności firmy, struktura obejmowała dwa zespoły. Szefem jednego był William, a zespół ten świadczył usługi ogólnej rachunkowości i doradcze, na czele drugiego stała Indira, która koncentrowała się wraz z zespołem na usługach badania. Ta prosta struktura odpowiadała stosunkowo wówczas niewielkiej bazie klientów.

Nowi pracownicy dołączali do każdego zespołu w miarę potrzeb: do Indiry przychodzili pracownicy zajmujący się badaniem sprawozdań, a do Williama wszyscy inni pracownicy zajmujący się rachunkowością. Kiedy Indira potrzebowała pracowników do wykonania prac niezwiązanych z badaniem, organizowała to z pomocą Williama.

Po kilku latach zarówno Indira, jak i William pozyskali więcej klientów na usługi dotyczące rachunkowości i podatków, ponadto Indira pozyskała nowych klientów potrzebujących usług audytorskich. Wraz ze wzrostem liczby pracowników rezerwowanie dostępu do nich przez Williama stało się dla Indiry coraz bardziej niedogodne, a liczba takich zgłoszeń z jej strony stała się na tyle duża, że wpłynęła na znaczne obniżenie produktywnego czasu pracy Williama. Wspólnicy umówili się, że każde z nich będzie miało wystarczająco duży zespół do obsługi zadań nadzorowanych przez każde z nich. Umówili się także, że nadwyżki pracy jednego zespołu będzie obsługiwał personel drugiego.

Kilka lat później do firmy przybył nowy partner. Wymagało to przeniesienia niektórych klientów (głównie od Indiry do nowego wspólnika), aby Indira mogła się skoncentrować na prowadzeniu zespołu zajmującego się badaniem, a William i nowy partner zajęli się ogólnymi kwestiami podatkowymi i doradztwem. Dokonano przesunięć w zespołach, dzięki czemu każdy miał wystarczająco dużo pracowników, by obsłużyć zadania przydzielone „jego” partnerowi.

Kiedy firma dodała usługę planowania finansowego (zarządzania majątkiem), trzeba było ponownie przemyśleć jej strukturę i personel. Usługa okazała się bardzo popularna i rentowna, co spowodowało gwałtowny wzrost liczby pracowników. Zespół zajmujący się planowaniem finansowym został zbudowany jako samodzielna grupa i nie mógł pomagać innym zespołom w przypadku nadmiaru pracy. Nie mógł też korzystać z pomocy zespołu zajmującego się rachunkowością ani zespołu audytu, kiedy sami miał zbyt dużo pracy.

Wspólnicy uznali, że muszą dokonywać przeglądu struktury organizacji mniej więcej co dwa lata. Czasami konieczna była duża reorganizacja, a czasami tylko niewielkie dostosowanie.



Moduł 3:

Budowanie i rozwój firmy

Spis treści

3.1 Wstęp	4
3.2 Opracowanie biznesplanu dla twojej firmy	4
3.2.1 Prosty zarys biznesplanu	4
3.2.2 Analiza SWOT	4
3.2.3 Diagram organizacyjny	5
3.3 Ocena wymagań dotyczących wzrostu i opracowanie strategii	7
3.3.1 Korzyści zrównoważonego wzrostu	8
3.3.2 Czy firma powinna rosnąć, a jeśli tak, to w jakim tempie?	9
3.3.3 Strategie wzrostu wewnętrznego	11
3.3.4 Strategie wzrostu zewnętrznego	15
3.4 Strategie radzenia sobie z rosnącą regulacją i konkurencją	19
3.4.1 Rosnąca regulacja	19
3.4.2 Rosnąca konkurencja	21
3.4.3 Radzenie sobie z naciskami dotyczącymi cen	21
3.5 Tworzenie kultury firmy	22
3.5.1 Budowanie kultury produktywnej	22
3.5.2 Systemy zarządzania relacjami z klientami	23
3.6 Określanie klientów docelowych i nowych możliwości świadczenia usług	24
3.6.1 Usługi doradztwa biznesowego	26
3.6.2 Inne nowe usługi	28
3.7 Budowanie marki, marketing i promocja	28
3.7.1 Budowanie marki	28
3.7.2 Marketing i promocja	30
3.7.3 Marketing w mediach społecznościowych	32
3.8 Przełożenie planów na działanie	33
3.8.1 Znaczenie wdrożenia	33
3.8.2 Jak wdrożyć plan?	33
3.9 Zarządzanie finansowe	34
3.9.1 Budżet mocy przerobowych	35
3.9.2 Budżet finansowy	35
3.9.3 Budżet związany z przepływami pieniężnymi	37
3.10 Wnioski	39
3.11 Odniesienia, dalsza lektura i zasoby IFAC	39
Załączniki	41
Załącznik 3.1 Plan działania dotyczący zarządzania relacjami	41
Załącznik 3.2 Studia przypadków	41

Załącznik 3.3 Sumaryczny budżet rachunku zysków i strat	45
Załącznik 3.4 Budżet bilansu	46
Załącznik 3.5 Arkusz analizy przychodu brutto	48

3.1 Wstęp

Ten moduł opisuje zagadnienia związane z planowaniem i rozwijaniem firmy, przypominając niektóre kwestie omówione w Modułach 1 i 2. Zagłębia się w większym stopniu w tematy takie jak opracowanie strategii wzrostu, budowanie praktyki doradztwa biznesowego, radzenie sobie z rosnącą regulacją i konkurencją, cenami, zarządzanie portfelem klientów i wzmacnianie „kultury” firmy. Na końcu tego modułu omówiono pewne aspekty zarządzania finansowego.

3.2 Opracowanie biznesplanu dla twojej firmy

Znaczenie biznesplanu omówiono w [Module 1](#). Ta sekcja podsumowuje najważniejsze elementy. Filozofia leżąca u podłoża biznesplanu jest prosta. W jej centrum są trzy elementy:

- a. Gdzie jest firma teraz?
- b. Dokąd zmierza?
- c. Jak tam dojdzie?

Najważniejszy z nich to punkt (b). Odpowiedź na to pytanie określa kluczowe cele firmy. Jego znaczenia nie sposób przecenić. Jeżeli nie wiesz, dokąd zmierzasz, nie będziesz wiedział, czy podążasz właściwą drogą. Jeżeli w procesie planowania biznesu istnieje jedna rzecz, którą na pewno musisz zrobić, to jest to jasne określenie i zdefiniowanie, dokąd zmierza twoja firma i jak będzie wyglądała, kiedy dotrze do celu.

Musisz następnie przemyśleć odpowiedź na pytanie (c), dotyczące strategii, które będziesz musiał obrać, by osiągnąć swoje cele.

Twój biznesplan musi odpowiedzieć na te trzy pytania. Jeżeli tak nie jest, to nie jest to plan i prawdopodobnie nie będzie efektywny.

3.2.1 Prosty zarys biznesplanu

Biznesplan określa cele, najważniejsze strategie i wskaźniki sukcesu, których celem jest konsolidacja i rozwój twojej firmy i jej usług.

- **Streszczenie:** Tę część napisz na końcu. Powinna zawierać jedną lub dwie strony omawiające kluczowe punkty.
- **Opis firmy:** Obejmuje prawne ramy firmy, jej historię, plany początkowe i podsumowanie tego „gdzie firma jest teraz”.
- **Kluczowe cele:** Opisz kluczowe cele działalności: jest to jasne stwierdzenie „dokąd firma zmierza”.
- **Opis usług:** Opisz, jakie usługi oferujesz. Skoncentruj się na korzyściach dla klientów i sposobach zaspokojenia ich potrzeb.
- **Analiza rynku:** Musisz znać swój rynek, potrzeby klientów, gdzie są i jak do nich dotrzeć.
- **Strategia i wdrożenie:** Podaj konkrety. Uwzględnij odpowiedzialności zarządcze z datami i budżetem. Upewnij się, że jesteś w stanie prześledzić rezultaty.
- **Zespół kierowniczy:** Opisz organizację i kluczowych członków zespołu kierowniczego. Włącz do tej części diagram organizacji z kluczowymi obszarami działania.
- **Analiza finansowa:** Absolutne minimum, które musisz uwzględnić, to tabele projektowanych zysków i strat oraz przepływów pieniężnych.

3.2.2 Analiza SWOT

Jednym z najbardziej efektywnych narzędzi, z których możesz skorzystać w procesie planowania działalności jest analiza SWOT. Skrót SWOT oznacza mocne strony (strengths), słabe strony (weaknesses), możliwości (opportunities) i zagrożenia (threats). Możliwości i zagrożenia pochodzą z zewnątrz - dotyczą środowiska, w którym działa firma, natomiast mocne i słabe strony to elementy wewnętrzne. W odniesieniu do twojej firmy te słowa powinny nakłonić cię do zastanowienia się nad tymi kwestiami i omówienia ich. Analiza SWOT zazwyczaj podkreśla strategię i działania, które są konieczne, by twoja firma osiągnęła swoje cele.

Powinna też regularnie rozważać stojące przed nią możliwości i opracowywać strategie, które pozwolą jej z nich skorzystać. Określenie wszelkich zagrożeń i opracowanie strategii pozwalających zminimalizować ich wpływ czy też umieścić firmę poza zasięgiem ich działania ma również kluczowe znaczenie.

Mocne strony

Dogłębne zrozumienie mocnych stron jest bardzo istotne, ponieważ pozwala uzyskać świadomość tych cech i budować na nich rozwój. Mocne strony podkreślają pozytywne aspekty firmy jako miejsca pracy i elementy, które firma potrafi dobrze robić. Mocne strony firmy należy nieustannie monitorować, aby mieć pewność, że pozostaną jej mocnymi stronami.

Słabe strony (czy też obszary do poprawy)

Są to obszary, w których nie osiągasz dobrych wyników i nad którymi musisz popracować. Jeżeli pozostawi się je własnemu losowi, słabe strony mogą zmienić się w poważne powody do zmartwienia. Bardzo istotne jest by je określić i zrozumieć oraz opracować plany, które pozwolą je zmienić i poprawić. Otwarta rozmowa z zespołem to użyteczny sposób określenia tych obszarów: członkowie zespołu często sugerują sposoby na poprawę lub pokonanie tych słabości.

Możliwości

Tutaj analiza staje się naprawdę ciekawa! Możliwości reprezentują duży, niewykorzystany potencjał, który często masz tuż przed sobą. Możliwości reprezentują to, co „może się zdarzyć”. Aby iść naprzód, musisz zrozumieć, jakie masz możliwości, a potem opracować najlepsze strategie i działania, które pozwolą ci je wykorzystać.

Możliwości stanowią też samoistne źródło energii. Generują entuzjazm i dobre emocje w miarę, jak firma porusza się w nowych obszarach.

Zagrożenia

Rozumienie zagrożeń, przed którymi stoi twoja firma, ma kluczowe znaczenie. Są to czynniki, które mogą ją zniszczyć. Całkowite pokonanie tych zagrożeń może się nie udać, ale możliwe jest opracowanie alternatywnych strategii oraz planów awaryjnych już teraz.

3.2.3 Diagram organizacyjny

Diagram organizacyjny pokazuje strukturę i ramy, pozwalające firmie działać efektywnie. Określa główne obszary, w których działa firma i jeżeli jest należycie wdrożony, prowadzi do jasnego podziału obowiązków. To z kolei prowadzi do odpowiedzialności, która ma istotny wpływ na to, czy firma osiągnie swoje cele. W idealnej sytuacji diagram organizacyjny powinien także przedstawiać strukturę organizacyjną zespołów operacyjnych, na przykład to, czy działają w grupach? Czy członkowie zespołów należą tylko do jednego zespołu?

Kluczowe obszary diagramu organizacyjnego

Kluczowe obszary funkcjonalne diagramu organizacyjnego mogą być rozbite na mniejsze części składowe, co pozwala na przypisanie obowiązków do każdego poziomu i określenie konkretnych strategii. Do obszarów funkcjonalnych zaliczamy:

- Marketing;
- Działania Operacyjne/Administrację;
- Finanse;
- Zasoby ludzkie;
- Technologię;
- Planowanie przyszłości.

Marketing

- Zewnętrzny;
- Reklama i sponsorowanie;
- Nawiązywanie relacji i eventy;
- Strona internetowa i polecenia;
- Dodatkowe działania marketingowe;
- Wewnętrzny;
- Zwiększenie wykorzystania usług przez obecnych klientów;
- Oferowanie nowych usług obecnym klientom;
- Zwiększenie pobieranych stawek.

Działania operacyjne

- Zgodność z wymogami regulacyjnymi;
- Audyt;
- Podatki;
- Sprawozdawczość finansowa;
- Planowanie emerytur;
- Tworzenie majątku lub planowanie finansowe;
- Usługi wyspecjalizowane;
- Wycena działalności;
- Due diligence;
- Sprawozdawczość zarządcza;
- Doradztwo biznesowe;
- Planowanie sukcesji;
- Administracja biura.

Finanse

- Miesięczne sprawozdania finansowe;
- Prognozy budżetu i przepływu środków pieniężnych;
- Przychód na jeden ekwiwalent pełnego czasu pracy;
- Obliczenia mocy przerobowych;
- Wymagania regulacyjne;
- Należności;
- Zobowiązania;
- Płace;

- Usługi bankowe i porozumienia dotyczące finansowania;
- Wymogi ubezpieczeniowe;
- Zaplecze i zasoby.

Zasoby ludzkie

- Kompetencje i szkolenie;
- Kultura;
- Wymagania dotyczące zapotrzebowania na pracowników, obecne i przyszłe;
- Bezpieczeństwo i higiena pracy;
- Przeciwdziałanie dyskryminacji;
- Molestowanie seksualne i znęcanie się w miejscu pracy;
- Procedury dotyczące bezpieczeństwa i nagłych wypadków.

Technologia

- Strategia firmy dotycząca technologii;
- Wymagania dotyczące zapotrzebowania na technologię, obecne i przyszłe.

Planowanie przyszłości

- Biznesplan;
- Plan marketingowy;
- Plan działań operacyjnych;
- Analiza SWOT.

Są to kluczowe obszary diagramu organizacyjnego. Od wielkości twojej firmy zależy, ile z nich znajdzie się na diagramie i jakie zasoby można do nich przypisać. Większe firmy są w stanie zająć się wszystkimi obszarami, mniejsze powinny zająć się tymi, które w ich sytuacji wydają się najistotniejsze.

Po określeniu kluczowych obszarów, można przypisać do nich role i obowiązki. Po tym etapie można określić odpowiedzialność osób pełniących obowiązki za osiągnięcie celów, można zdefiniować systemy i procedury dotyczące obszarów, za które osoby te są odpowiedzialne.

Diagram organizacyjny jest jedną z najważniejszych struktur w firmie. W pełni funkcjonalny diagram organizacyjny z dokładnie określonymi strukturami podlegania i jasnymi celami pomoże twojej firmie w rozwoju i osiągnięciu planowanych celów. [Załącznik 3.2](#) w [studium przypadku 3.1](#) pokazuje, jak firma może opracować diagram organizacyjny.

3.3 Ocena wymagań dotyczących wzrostu i opracowanie strategii

Aby ocenić wymagania dotyczące wzrostu musisz dokonać przeglądu biznesplanu i zastanowić się nad celami firmy. Plan powinien jasno pokazywać, jakie są cele dotyczące wzrostu firmy oraz cele związane z honorariami i zyskiem.

Ważne jest, by skoncentrować się na wzroście przynoszącym zyski, a nie na wzroście jako celu samym w sobie. Wiele firm wpada w pułapkę pogoni za nowymi honorariami w celu osiągnięcia celów związanych ze wzrostem, chociaż nowe honoraria nie przynoszą zysku. To tak naprawdę szkodzi firmie i jej równowadze finansowej. Trudno jest przytoczyć jakiegokolwiek argument na poparcie wzrostu honorariów nieprzynoszącego zysku w małej lub średniej firmie.

Bywają sytuacje, w których strategia zakładająca funkcjonowanie usługi sprzedawanej po niższej cenie w celu przyciągnięcia klientów lub przygotowanej na ponoszenie strat w krótkiej perspektywie jest właściwa, ale musi to pasować do ogólnej strategii marketingu i definiowania cen. Omówiono to bardziej szczegółowo w [sekcji 3.7](#).

3.3.1 Korzyści zrównoważonego wzrostu

Istnieje kilka powodów, dla których firmy starają się o wzrost, takie jak:

- poprawa zdolności przyciągania klientów i ich obsługi;
- zastępowanie klientów utraconych w wyniku naturalnej migracji lub odchodzenia na emeryturę;
- zatrzymywanie pracowników w firmie, która zapewnia większą różnorodność zadań;
- maksymalizacja zwrotu z inwestycji w stałe koszty ogólne, takie jak czynsz i technologia;
- stworzenie bardziej różnorodnych zadań w miejscu pracy;
- osiągnięcie masy krytycznej pozwalającej zrekompensować stałe koszty ogólne i cele dotyczące zysku.

Wzrost zapewnia pewną naturalną regenerację bazy honorariów i łagodzi wpływ wydarzeń, nad którymi nie masz kontroli. Pomaga w zarządzaniu zasobami i kwestiami wydajności, które wpływają na rentowność twojej firmy.

Wzrost honorariów może mieć źródło w kilku obszarach, takich jak:

- pozyskanie nowych klientów;
- zwiększone zapotrzebowanie na bieżące usługi ze strony obecnych klientów;
- wprowadzenie nowych usług;
- podwyższenie stawek honorariów.

Tabela 3.1 Poziomy wzrostu honorariów

Roczna stopa wzrostu honorariów	Wpływ
Do 5%	Powinna niwelować wpływ inflacji i zapewnić niewielki wzrost naturalny.
5% do 10%	Stabilny, znaczący poziom wzrostu.
10% do 15%	Z dużym prawdopodobieństwem wywoła presję na zasoby. Twoja firma będzie musiała się bardzo dobrze zorganizować. Taka stopa wzrostu może także wywołać napięcia związane z płynnością.
Powyżej 15%	Wysoki poziom wzrostu prawdopodobnie spowoduje pewne napięcia i problemy. Na dłuższą metę będzie trudny do utrzymania.

Tabela 3.1 powinna być traktowana jako wskazówka i wskaźnik możliwego wpływu w kilku obszarach. Uwagi powyżej stosują się do dłuższej perspektywy, w której strategia firmy jest skierowana raczej na zrównoważony wzrost. Stopę wzrostu należy rozważać w kontekście bieżącej sytuacji gospodarczej twojego lokalnego środowiska – może się ona różnić w różnych regionach ekonomicznych i gospodarek rozwijających się.

Najważniejsze przesłanie to: im wyższa stopa zrównoważonego wzrostu jest twoim celem, tym większych napięć powinieneś się spodziewać w obszarach takich jak zasoby, płynność i zarządzanie firmą. Sekret polega na tym, by dążyć do stóp wzrostu, które są zarówno wykonalne, jak i możliwe do utrzymania dla twojej firmy.

Jednym z użytecznych mierników jest trwała stopa wzrostu (SGR). Prosto mówiąc, wzrost każdej działalności, w tym w działalności firm audytorskich, jest często ograniczony przez ilość kapitału w firmie. Im więcej firma ma kapitału, tym większy jest jej potencjał wzrostu. Jeśli jednak firma wzrasta zbyt szybko, może jej nie wystarczyć kapitału na utrzymanie tego wzrostu. Jeżeli z kolei wzrasta zbyt wolno, może popaść w stagnację. SGR pokazuje, jak szybko może rosnąć firma korzystając z wewnętrznie wygenerowanych aktywów bez dodatkowego zadłużenia lub kapitału. SGR stanowi użyteczny standard w ocenie właściwej stopy wzrostu firmy. Firma o niskiej trwałej stopie wzrostu, ale z wieloma możliwościami, będzie musiała finansować ten wzrost poprzez źródła zewnętrzne, co może obniżyć zyski i nadwerżyć finanse firmy. Wzrost sam w sobie może wywołać dylemat, ponieważ oznacza zwiększone zapotrzebowanie na zwiększony kapitał obrotowy.

SGR, zastosowana wobec firmy audytorskiej, to stopa, zgodnie z którą firma może podnosić kapitał własny (aktywa netto) wykorzystując jedynie wyższe zyski zatrzymane do finansowania wzrostu. Wzrost powyżej tej wielkości zmusi firmę do pozyskania dodatkowego finansowania ze źródeł zewnętrznych do sfinansowania tego wzrostu.

Etapy i wzór do obliczenia SGR są następujące:

Etap 1 – oblicz rentowność kapitału własnego (ROE)

- Oblicz ROE dzieląc przychody firmy netto przez jej kapitał własny. Na przykład, jeżeli kapitał własny wynosi 1.000.000 \$, a przychody netto 200.000 \$, ROE osiąga wysokość 20% ($1.000.000 \$ / 200.000 \$ \times 100$) lub 0,2.

Etap 2 – oblicz wskaźnik wypłaty dywidendy (DPR)

- Ustal proporcje zysku netto firmy wypłacanego w formie dywidend. Postępując się przykładem powyżej, jeżeli 80.000 \$ z 200.000 \$ zostało wypłacone, co pozostawia 120.000 \$, które zostały reinwestowane, DPR wynosi 40% ($80.000 \$ / 200.000 \$ \times 100$) lub 0,4.

Etap 3 – oblicz trwałą stopę wzrostu (SGR)

- Wzór przedstawia się następująco: $ROE \times (1 - DPR)$. Wobec tego dla przykładu powyżej obliczenie wygląda jak poniżej: $0,2 \times (1 - 0,4) = 0,12$. Wskaźnik SGR wynosi 12%.

3.3.2 Czy firma powinna rosnąć, a jeśli tak, to w jakim tempie?

Do tej pory omawialiśmy znaczenie wzrostu dla biznesplanu. Każda firma musi jednak wziąć pod uwagę czynniki praktyczne, takie jak:

- fizyczne ograniczenia obecnej siedziby, takie jak powierzchnia biurowa, parking dla pracowników itd.;
- wymogi infrastrukturalne, takie jak technologia, biuro itd.;
- wymagania budżetowe dotyczące marketingu, reklamy i działań promocyjnych;
- koszty finansowania nowych pracowników do czasu, kiedy zaczną generować honoraria i osiągną produktywność;
- wpływ dla prognozy rentowności.

Ważne jest także, byś rozważył swoje stanowisko w odniesieniu do czynników ekonomicznych i środowiskowych w danym momencie lub w przewidywalnej przyszłości. W niektórych momentach wzrost może nie być pożądany.

Inne powody, dla których możesz nie chcieć wzrostu to:

- już działasz na pełnych obrotach;
- wzrost nie jest zgodny z twoimi biznesowymi celami;
- wzrost może powodować konflikt w sferze równowagi pomiędzy życiem prywatnym a pracą;
- nie życzysz sobie zwiększonego poziomu stresu towarzyszącego wzrostowi;
- obecne honoraria są stabilne i wystarczające;
- osoba prowadząca praktykę nie obawia się o przyszłość firmy lub jej wartość w przyszłości;

- istnieje obawa, że z powodu zwiększonego wzrostu osoba prowadząca praktykę będzie spędzała mniej czasu z długoterminowymi klientami, którzy byli i są wobec firmy lojalni;
- istnieją fizyczne i praktyczne ograniczenia, z powodu których firma może mieć trudność z zarządzaniem wzrostem i poradzeniem sobie z nim, takie jak wielkość biura przy braku dostępnych alternatyw;
- firma przeszła ostatnio przez okres silnego wzrostu i teraz chce konsolidacji i stabilizacji;
- wiek lub stan zdrowia osoby prowadzącej praktykę.

Bardzo niewiele firm zarządza swoim wzrostem w sposób konsekwentny i trwały. Częściej wzrost nadchodzi zrywami, po których następuje stabilizacja i kolejny zryw. Bywa również tak, że firmy notują spadek honorariów. Należy mieć świadomość takiej możliwości i jej konsekwencji.

Niektóre zagadnienia, które powinieneś przemyśleć rozważając kwestię wzrostu wyliczono poniżej.

- Co mówi w tej kwestii biznesplan?
- Jaka jest obecna sytuacja w kwestii mocy przerobowych?
- Czy firma może wzrastać bez jakiegokolwiek uszczerbku na jakości?
- Czy firma ma wystarczającą liczbę odpowiednich pracowników, żeby należycie zarządzać wzrostem?
- Czy wzrost poprawi sytuację firmy i doda jej wartości?
- Czy firma planuje wzrost i o ile?

Odpowiedzi na te pytania pozwolą ci rozważyć trzy kwestie o krytycznym znaczeniu:

- Czy wzrost jest częścią ogólnej strategii firmy?
- Czy firma jest w odpowiedniej sytuacji, by wzrastać?
- Jaki jest optymalny cel dotyczący wzrostu?

Zastanów się nad każdą z tych kwestii ustalając swoje plany związane ze wzrostem. Wzrost dla samego wzrostu po prostu nie ma sensu. Musisz wiedzieć, dlaczego wzrasta twoja firma, czy jest w stanie poradzić sobie z tym wzrostem i czy doda on jej wartości.

Jeśli ustalisz, że wzrost jest rzeczywiście częścią twojej strategii, sprawdź, czy firma ma potrzebne moce przerobowe.

Zastanów się nad następującym zdaniem: *Zasoby należy pozyskiwać przewidując wzrost, nie w reakcji na niego.* Bardzo często firmy rosną, a potem dopiero w awaryjnym trybie pozyskują odpowiednie zasoby. Najlepszym sposobem, by firma rosła efektywnie jest określenie wymagań dotyczących zasobów, a potem ich pozyskanie, aby ten wzrost wspierać. Oczywiście wymaga to uwzględnienia kwestii budżetowych, które finansowo wesprą takie posunięcie. To podejście ogranicza jednak ryzyko utraty kontroli i daje największą szansę na sukces.

Kiedy już podejmiesz decyzję o ekspansji, pojawia się kolejne pytanie, tj. jak tego dokonać.

Ogólnie mówiąc istnieją dwa rodzaje wzrostu. Jeden to wzrost organiczny, czyli proces ekspansji wynikający ze wzrostu honorariów w obecnej strukturze. Ten drugi to wzrost poprzez przejęcie, co, jak wskazuje nazwa, oznacza ekspansję poprzez fuzję, przejęcia lub inne działania poza samą firmą.

Oba typy wzrostu łączą się z licznymi opcjami, które omówiono poniżej.

3.3.3 Strategie wzrostu wewnętrznego

Pierwszym rodzajem wzrostu organicznego jest wzrost wewnętrzny. Polega zasadniczo na zwiększaniu bazy honorariów od obecnych klientów. W badaniu IFAC SMP Quick Poll (2012) stwierdzono, że drugim najważniejszym czynnikiem wzrostu dla małych i średnich przedsiębiorstw są dodatkowe przychody od obecnych klientów.

Istnieją trzy główne sposoby osiągnięcia tego celu:

- zwiększone zapotrzebowanie na bieżące usługi ze strony obecnych klientów;
- wprowadzenie nowej usługi dla obecnej bazy klientów;
- zwiększenie stawek godzinowych firmy lub wprowadzenie modelu cen opartych na wartości.

3.3.3a Zwiększenie wykorzystania obecnych usług przez obecnych klientów

Jest to fundamentalna, ale często niedoceniana metoda zwiększania wzrostu. Kluczowym pytaniem jest „Czy wszyscy nasi klienci korzystają ze wszystkich naszych usług?” Jeżeli nie, pojawia się możliwość.

Prace przygotowawcze

Aby świadczyć więcej obecnych usług obecnym klientom musisz najpierw zrozumieć, którzy klienci korzystają z których usług w tym momencie. Patrz Tabela 3.2.

Tabela 3.2 Określenie, którzy klienci korzystają z poszczególnych usług firmy

Krok	Działanie	Zakończone
1	Umieść listę wszystkich swoich obecnych usług na górze tego arkusza.	
2	Umieść listę wszystkich swoich obecnych klientów na dole tego arkusza.	
3	Dla każdej usługi zaznacz na arkuszu, którzy klienci z niej korzystają.	
4	Uzpełnij te dane dla wszystkich klientów (lub segmentów klientów).	
5	Po uzupełnieniu arkusza, dokonaj jego analizy.	
6	Klienci „niezaznaczeni” to potencjalni klienci na świadczone obecnie dodatkowe usługi twojej firmy.	
7	Ustal odpowiednią strategię marketingową dla tych klientów, z działaniami i ramami czasowymi.	
8	Wdróż plan.	

Ci klienci już cię znają i lubią oraz ci ufają. Jeżeli są zadowoleni z usług, które otrzymali od twojej firmy do tej pory, będą otwarci na sugestie dotyczące dodatkowych usług.

Proponuj tylko te usługi, z których klient może odnieść korzyść. Jeżeli dokonasz mądrego wyboru i przedstawiś dodatkowe usługi w kontekście korzyści klienta, to prawdopodobne jest, że klient z nich skorzysta, ponieważ do tej pory był przez twoją firmę obsługiwany w sposób dokładny, terminowy i profesjonalny.

Koncentrując się na obecnych klientach umacniasz także relacje, które z nimi masz. To z kolei zwiększa prawdopodobieństwo, że klienci ci będą polecać cię dalej i staną się rzecznikami twojej firmy i twoimi.

3.3.3b Wprowadzenie nowej usługi dla obecnej bazy klientów

Jest to kolejna udana metoda zwiększenia wzrostu. Kluczowym pytaniem jest „Jakie inne usługi firma może świadczyć klientom?”

Tutaj również głównym czynnikiem sukcesu jest to, że masz już relację ze swoimi klientami. Jeżeli ich dotychczasowe doświadczenia z twoją firmą są pozytywne, jest duże prawdopodobieństwo, że skorzystają z nowych usług przez nią oferowanych.

Są to nie tylko prawdopodobni kandydaci, ale tak naprawdę podmioty, które powinny stanowić twój pierwszy segment docelowy przy wprowadzaniu nowych usług. Najważniejszym tego powodem są relacje, które z nimi masz. Jest większe prawdopodobieństwo, że zapewnią ci szczerą informację zwrotną o nowych usługach i podesuną sugestie dotyczące ewentualnych usprawnień. Będą też ciekawi, czy uwzględniłeś ich sugestie w ostatecznej ofercie.

Prace przygotowawcze

W niektórych firmach panują mieszane uczucia co do wprowadzania nowych usług, ponieważ uczenie się i wdrażanie nowych pomysłów przychodzi im z trudem. Nie musi to jednak być trudne. Jednym z najlepszych sposobów określenia nowej usługi jest przeprowadzenie „audytu informacji i wiedzy” na sobie i zespole. Większość osób prowadzących praktykę ma bardzo bogatą wiedzę i doświadczenie, które pozostają nieco w ukryciu do momentu, kiedy nie pojawi się odpowiedni bodziec. Teraz jest czas, żeby z nich skorzystać.

Wykonaj działania z listy poniżej.

- Usiądź z każdym członkiem zespołu i dowiedz się możliwie najpełniej, jaką ma wiedzę i doświadczenie w biznesie i w życiu, razem oceńcie, jak można to przełożyć na nową ofertę usług.
- Omów inne obszary usług, które mogą interesować ciebie i twój zespół. Wśród przykładów można znaleźć usługi księgowo-budżetowe i przepływy pieniężne (jeśli firma już nie świadczy takich usług), planowanie sukcesji, doradztwo biznesowe, wyceny, specjalizację we franszyzach, due diligence, coaching biznesowy, obsługę płac, proces odzyskiwania należności, planowanie i pośrednictwo finansowe.
- Po określeniu obszarów zainteresowania, określ wszelkie różnice pomiędzy obecnym stanem wiedzy w firmie, a poziomem wiedzy, który twoim zdaniem jest wymagany, by móc świadczyć nową usługę.
- Odbądź dodatkowe szkolenia zgodnie z wymaganiami.
- Podejmij decyzję co do nowej oferty usług.
- Podejmij decyzję co do modelu określania cen.
- Ustal, jakie wsparcie marketingowe będzie potrzebne do promowania usługi.
- Przygotuj materiały pomocnicze, dokumenty robocze i wszelkie wymagane informacje.
- Omów nową ofertę usług z jednym lub dwoma klientami, z którymi masz bliską relację i którzy wspierają twoje starania o wprowadzenie nowych usług.
- Spotkaj się z tymi klientami i omów na próbę nowe usługi.
- Poproś o informacje zwrotne i dokonaj wdrożenia ewentualnych potrzebnych zmian.
- Przeanalizuj listę wszystkich swoich obecnych klientów.
- Określ, którzy klienci lub które segmenty klientów mogą być docelową grupą dla nowej oferty.
- Ustal odpowiednią strategię marketingową dla tych klientów, z działaniami i ramami czasowymi.
- Wdróż plan.

3.3.3c Zwiększenie stawek godzinowych firmy lub wprowadzenie modelu cen opartych na wartości

Najprostszym sposobem zwiększenia wzrostu jest podniesienie stawek godzinowych. Jest to zazwyczaj proste w obliczeniach, ale bywa trudne w wdrożeniu. Należy pamiętać o zarządzaniu oczekiwaniami klientów i sprawieniu, by wzrost stawek postrzegali również jako wzrost wartości.

Zwiększanie honorariów

Częstą podwyżką w stawkach honorariów jest podwyżka co najmniej o roczną stopę inflacji. Firmy, które chcą podnieść stawki powyżej stopy inflacji powinny się przygotować na zapytania od klientów o przyczynę podwyżki.

Zwykła podwyżka stawek godzinowych w trudnej sytuacji ekonomicznej może być niełatwym zadaniem, szczególnie, jeśli klienci nie widzą porównywalnego zwiększenia wartości, które otrzymują wraz z usługami.

Wobec tego omów ze swoim zespołem, jakie usługi wartości dodanej możecie dołączyć do standardowych usług, by wzmocnić przekonanie klientów, że w dalszym ciągu dostają usługi o dobrym stosunku wartości do ceny.

Pożyteczne może być również zastanowienie się nad różnymi stawkami godzinowymi za różne typy usług i wartości postrzeganej przez klientów. Jeżeli firma jeszcze tak nie pracuje, określ różne rodzaje pracy, które wykonujecie ty i twoi pracownicy. Zastanów się, czy właściwe jest różnicowanie stawek za różne typy pracy. Analiza tej sprawy zazwyczaj pokazuje jasno, które obszary mogą podlegać różnym stawkom.

Linie lotnicze zrozumiały to już dawno temu. Mają klasę pierwszą, klasę biznes i klasę ekonomiczną. Każda z nich zapewnia inny poziom usług, a ich ceny różnią się znacznie. Mimo to wszyscy pasażerowie docierają w to samo miejsce. Różnicę czyni poziom usług, które otrzymują podczas podróży.

Podobny sposób myślenia można zastosować do twojej praktyki. Niektórzy klienci cenią sobie usługę pierwszej klasy i są gotowi za nią płacić. Inni wolą klasę ekonomiczną. Chodzi o to, że masz możliwość bycia elastycznym w sposobie myślenia i kreatywnym w sposobie świadczenia swoich usług. Możesz zapewnić swoim klientom poziom usług, jakiego chcą i jaki cenią. Zróżnicowane stawki godzinowe mogą być odpowiednie dla tych zróżnicowanych poziomów usług, które zapewnia twoja firma.

Rozważ wprowadzenie modelu cen opartych na wartości

Firmy audytorskie, które chcą zwiększyć przychody i produktywność, muszą określić strategię definiowania cen, które wspierają te cele. Tradycyjne stawki godzinowe, oparte na przepracowanym czasie, nie zawsze uwzględniają wartość. Wprowadzenie strategii cen opartych na wartości może ci pozwolić na zwiększenie przychodów i zaangażowania klientów.

Klienci lubią wiedzieć od początku, ile będzie kosztowała usługa i jaką wartość otrzymają, nikt nie lubi tu niespodzianek. Zawodowe relacje mogą stracić na wartości, kiedy klienci wiedzą, że ich księgowy nalicza czas co do minuty i że zegar tyka od momentu, kiedy weźmie do ręki telefon. Nie pomaga to często w budowaniu opartych na zaufaniu relacji między doradcą a klientem. Zawodowi księgowi powinni unikać modeli definiowania cen, które zaktócają i dewaluują usługi przez nich świadczone.

Wiele firm korzysta z jakiegoś oprogramowania z funkcją liczenia czasu i opłat, aby mieć kontrolę nad czasem i kosztami. Dla wielu firm jest ono również przydatne do obliczania należności od klienta, gdzie cena jest naliczana na podstawie czasu świadczenia usługi plus marża. Niedogodnością w przypadku tradycyjnych systemów typu back office jest to, że nie uwzględniają wiedzy i ceny za systemy zarządzania klientem i zaangażowania.

Tradycyjny model definiowania cen według czasu spędzonego nad usługą uwzględnia usługę, koszt, cenę i klienta, ale rzadko bierze pod uwagę wartość. Model definiowania cen według wartości uwzględnia klienta, wartość, cenę, koszt i usługę.

Definiowanie cen według wartości sprawdza się najlepiej, kiedy produkty lub usługi są sprzedawane na podstawie emocji klienta (moda), na niszowych rynkach, w przypadku niezbędnych dodatków oraz rozwiązań dostosowanych do użytkowników. Takie definiowanie cen staje się standardową praktyką dla wielu biegłych rewidentów w Stanach Zjednoczonych (Baker, 2009).

Model ten opiera się na postrzeganej wartości usług dla klienta, nie dla świadczącego je i jest wprowadzany w życie przed rozpoczęciem zlecenia. Określa cenę sprzedaży na podstawie wartości postrzeganej przez klienta, nie kosztów usługi, cen rynkowych lub cen konkurencji. Zgodnie z tym modelem to klient jest ostatecznym arbitrem wartości.

Firma powinna mieć wiedzę o kosztach świadczenia podstawowych usług, obsługi klienta, kosztów ogólnych i marży zysku. Zrozumienie kosztów wstępnych to pierwszy krok.

Kolejny krok, który stanowi wyzwanie, to ustalenie, jak wartość wyraża się w pieniądzu. Dobrym punktem wyjścia może być zadanie klientowi pewnych prostych pytań, które skłonią go do zastanowienia się nad wartością rozwiązania. Pytania postawione w sposób subtelny, ale silny pozwolą klientowi zrozumieć, jak usługa mu pomoże. Kwestie, które dla klienta są źródłem obaw lub zmartwienia, stają się lepiej określone i zrozumiane, pojawia się wspólne zrozumienie spraw pilnych dla klienta, a dyskusja koncentruje się na rozwiązaniu, a nie na kosztach.

Ważne jest, by zdawać sobie sprawę, że mierniki wartości są inne dla każdego zlecenia. Czasami są to tempo i skuteczność świadczenia usługi, czasami jakość jej poziomu, a czasami innowacyjne rozwiązanie. Każde zlecenie powinno być wyceniane według indywidualnych czynników, istotnych dla danego klienta i zlecenia. Jedynie poprzez rozmowę z klientem firma może ustalić, jakie to mogą być czynniki. Wspólne rozumienie celu zlecenia, wyzwań i wizji klienta pozwala zdefiniować cenę na podstawie wartości rozwiązania dla klienta, a nie mechanizmu godzin pracy dla tego klienta. W takiej rozmowie możliwe jest także określenie dodatkowych usług, których może potrzebować klient.

Ponieważ celem jest zwiększenie przychodu, możesz także chcieć zmaksymalizować produktywność i honoraria. Pomyśl o swojej głównej ofercie, poradzie i rozwiązaniu. Jak możesz ponownie użyć takiej porady lub rozwiązania w przypadku innych klientów?

- **Znajdź wśród swoich klientów** takie podmioty, których działalność się rozrosła, ale wasza relacja pozostała niezmienną.
- **Umów się na spotkanie** i odbądź rozmowę. Jeżeli nie miałeś regularnych kontaktów z tym klientem, nazwij to wizytą kontrolną, celem pierwszego spotkania jest słuchanie i zadawanie pytań, nie idziesz tam sprzedawać.
- **Zapytaj o satysfakcję klienta.** Uzyskaj informację zwrotną na temat usług, które twoja firma wyświadczyła do tej pory. Zadaj pytania, które wykażą twoją chęć zrozumienia działalności klienta, celów długoterminowych i wyzwań. Bądź przygotowany i omów z klientem dane dotyczące standardów referencyjnych z jego branży.
- **Zamknij spotkanie.** Przy końcu spotkania pomóż klientowi zrozumieć, jak rozwiązanie problemu lub odpowiedź na pytania może być przydatne w działalności klienta. Pamiętaj, że model definiowania cen na podstawie wartości opiera się na percepcji klienta dotyczącej wartości usługi, którą świadczysz.

Możesz następnie przeanalizować możliwość zdefiniowania ceny i dopasowania usług na podstawie ich wartości postrzeganej przez klienta.

Alternatywne modele definiowania honorariów to między innymi proponowanie rocznego ryczałtu, na przykład na mocy umów z ustalonymi z góry opłatami rocznymi. Taka propozycja, poza określaniem zakresu zadań, może obejmować usługi wsparcia dla oprogramowania księgowego, nieograniczoną liczbę rozmów telefonicznych i maili, lepszy dostęp, kwartalne lub półroczne spotkania planowania biznesowego lub wystawianie faktur co miesiąc. Propozycje takie koncentrują się na usługach i rozwiązaniach biznesowych skupionych na potrzebach klienta.

Pakiety usług

Kolejnym sposobem na zwiększenie efektywnej stawki godzinowej twojej firmy jest łączenie usług w pakiety. W tym modelu faktura dla klienta nie wyszczególnia honorarium za pojedynczą usługę, co pozwala ci zwiększyć honoraria za cały pakiet usług. Może to być łatwiejszy sposób marketingu podwyższonych honorariów wśród klientów i pozwala ci oferować szerszy zakres usług za większe wynagrodzenie.

Zwiększenie wskaźników odzysku

Nie jest to ściśle mówiąc podwyższenie stawek godzinowych, ale kolejnym sposobem na zwiększenie zysku oraz osiągnięcie wzrostu jest praca skoncentrowana na zwiększeniu wskaźników odzysku firmy. Oznacza to zasadniczo ograniczenie odpisów.

Najlepszym na to sposobem jest poprawa zarządzania produktywnością w firmie, co nie mieści się w zakresie tematycznym tego modułu. Krótko jednak mówiąc kluczową kwestią jest organizowanie cotygodniowych spotkań poświęconych produktywności i kontrola przepływu zadań w firmie oraz wyjaśnianie problemów w miarę ich pojawiania się. Wszelkie kwestie dotyczące klientów można omawiać regularnie i na czas. Pozwala to na niezwłoczne zajęcie się nimi i rozwiązanie ich, przy mniejszej ilości czasu spędzonego nad każdą z nich. Prowadzi to do bardziej sprawnego przepływu zadań w biurze, co oznacza bardziej efektywne wykonywanie zleceń i wystawianie faktur za nie. To z kolei oznacza poprawę produktywności na każde zlecenie i zwiększoną rentowność firmy jako całości.

3.3.4 Strategie wzrostu zewnętrznego

Wzrost zewnętrzny związany jest z pozyskiwaniem nowych klientów dla firmy. Badanie IFAC SMP Quick Poll (2012) określiło pozyskiwanie nowych klientów jako najważniejszy czynnik wzrostu firm w przyszłości w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw. Pozyskaniu nowych klientów może służyć kilka strategii. Najbardziej popularne z nich przedstawiono poniżej. Każda z nich jest sprawdzona i wypróbowana, a kilka z nich analizujemy bardziej szczegółowo. Załącznik 3.2 w studium przypadku 3.2 pokazuje, jak firma może opracować plan wzrostu.

Naprawdę silny wpływ na sytuację pojawia się, kiedy strategie te wykorzystywane są równocześnie. Nadaje to tempa twoim działaniom marketingowym i zwiększa szansę na to, że twoja firma zostanie zauważona przez klientów.

Większość firm na rynku już ma księgowych. W większości przypadków oznacza to, że żeby powodować wzrost swojej firmy, musisz przeciągnąć klientów od innych firm. Aby to zrobić, musisz im zaoferować naprawdę istotny powód do takiej zmiany.

Strategie wzrostu zewnętrznego profesjonalnych firm usługowych to między innymi:

- reklama;
- seminaria;
- sponsoring;
- biuletyny informacyjne (w poczcie elektronicznej lub drukowane);
- public relations, artykuły i teksty wstępne w biuletynach;
- eventy, przyjęcia z udziałem klientów, koktajle;
- książki telefoniczne i bazy danych potencjalnych klientów;
- telemarketing;
- promocja firmy z wykorzystaniem materiałów marketingowych;
- mailing broszury promocyjnej;
- dystrybucja ulotek do skrzynek pocztowych;
- strony internetowe, linki i optymalizacja wyszukiwania w wyszukiwarkach internetowych;
- zespół: zachęcanie do polecenia.

Inne strategie wzrostu to:

- nawiązywanie relacji w sieci;
- polecenia;
- przejęcia i konsolidacje.

Każdą z tych strategii należy rozważać w kontekście praw krajowych i przepisów zawodowych.

Wskazówki dotyczące sieci współpracy i poleceń zawiera [Moduł 2](#). Opcje konsolidacji, fuzji i przejęć przeanalizowano w [Module 8](#).

3.3.4a Reklama

Reklama to jeden z najsilniej działających sposobów na zaprezentowanie rynkowi nazwy twojej firmy i jej przesłania. Uwaga: panuje tam duży tłok!

Aby uzyskać najlepszą możliwą wartość za pieniądze wydane na reklamę należy przestrzegać kilku fundamentalnych zasad opisanych poniżej.

- **Grupa docelowa:** Musisz określić grupę docelową lub segment rynku, do którego kierujesz swoją reklamę. Strzelanie na oślep nie działa, musisz mierzyć do konkretnego celu.
- **Potrzeba klienta:** Musisz określić, jakie potrzeby lub życzenia klientów może spełnić twoja usługa.
- **Korzyść klienta:** Musisz naprawdę jasno pokazać, jakich korzyści twoja usługa przysporzy klientowi. Musisz się odwołać do ich własnych korzyści — co im z tego przyjdzie?
- **Wyjątkowa korzyść:** Lepiej się koncentrować na jednej konkretnej korzyści niż pobieżnie mówić o wielu, bo to rozgadnia informację i wprowadza zamieszanie.
- **Wiarygodność i uczciwość:** Reklama musi brzmieć prawdziwie i dawać poczucie zawodowej wiarygodności i uczciwości. Musisz unikać niedorzecznych, przesadzonych lub nieuzasadnionych obietnic.
- **Tytuł:** Musi przykuwać uwagę czytelnika i zachęcać do dalszej lektury.
- **Zachęta do działania:** Reklama musi zawierać „wezwanie do działania”, w którym zachęca się czytelnika do wykonania konkretnych czynności, zadzwonienia, spotkania się z tobą lub wizyty na stronie internetowej.
- **„Ty” i „Twój”:** Te słowa nadają twojej reklamie bardziej osobisty wydźwięk, szczególnie w tytule.
- **Jasność celu:** Musisz mieć jasność co do celu swojej reklamy. Czy jej zadaniem jest informacja, perswazja, przypomnienie o twojej firmie czy sprzedaż?
- **Wybór mediów:** Musisz zebrać informacje i dokonać wyboru najlepszego medium dla swojej grupy docelowej. Reklama jest kosztowna, więc musisz dostać dobrą wartość w stosunku do ceny za pieniądze, które na to wydajesz.

3.3.4b Seminarium

Seminaria mogą być efektywną formą marketingu. Można skorzystać z różnych formatów:

- **Prowadzenie własnych seminariów i przemawianie jako główny prelegent.** Daje to okazję do promowania siebie samego i twojej firmy, a rola głównego mówcy stawia cię w pozycji eksperta w wybranej przez siebie kwestii.
- **Zorganizowanie własnego seminarium, ale zaproszenie gości w charakterze mówców.** Daje to okazję do promowania siebie samego i twojej firmy. Pozwala prowadzić seminarium, nawet jeśli nie przepadasz za przemawianiem publicznie. Dzięki temu jesteś też postrzegany jako osoba proaktywna, również przez kojarzenie siebie z głównym mówcą.
- **Przemawianie na seminariach zorganizowanych przez kogoś innego.** Musisz dostać się na listę prelegentów. Daje ci to możliwość promowania siebie, twojej firmy i technicznej wiedzy, jaką dysponujesz. Rola prelegenta stawia cię w pozycji eksperta w wybranej przez siebie kwestii.

W każdym przypadku możesz po seminarium napisać artykuł, na przykład do lokalnej gazety, powtarzając najważniejsze elementy swojej prezentacji. Na seminarium można zaprosić klientów i zachęcić do przyprowadzenia współpracowników i partnerów biznesowych (niebędących klientami). Kluczowe elementy prezentacji można wykorzystać w biuletynie firmowym.

3.3.4c Sieci

„Marketing szeptany” jest jedną z najlepszych form marketingu i można go efektywnie uprawiać poprzez sieci.

Budowanie sieci nie polega na próbie sprzedaży każdej spotkanej osobie, raczej na tym, by ludzie chcieli cię polecać innym. Nie musisz każdej spotkanej osoby oczarować wdziękiem, dowcipem ani wiedzą. Bądź sobą. Dzięki temu twoi rozmówcy będą mieli szansę cię poznać i przekonać się, czy dobrze się czują w kontaktach z tobą. Jeżeli tak jest, to prawdopodobieństwo, że będą cię polecać, rośnie.

Opracuj plan nawiązywania sieci kontaktów i cele uzasadniające czas, który w to inwestujesz. Pozwala to mieć pewność, że twoja inwestycja się zwraca.

Spróbuj poznać dwie lub trzy nieznanne ci wcześniej osoby i dowiedzieć się czegoś o nich. Spróbuj zrozumieć te osoby i to, czego szukają. Łatwiej pozostawać w kontakcie, kiedy nawiąże się więź.

Jak jednak porozmawiać z osobą kompletnie nieznaną? Kiedy kogoś spotykasz pierwszy raz, możesz porozmawiać o co najmniej trzech sprawach:

- **Miejsce lub okazja:** Jest jakiś wspólny powód, dla którego bierzecie udział w tym samym konkretnym wydarzeniu. To łatwy początek. Zadawaj pytania otwarte i słuchaj odpowiedzi tej osoby. To da ci pewne wskazówki co do tego, jak reagować.
- **Ta osoba:** Jeśli ludzie mają wybór pomiędzy mówieniem o sobie a mówieniem o kimś innym, większość chętniej mówi o sobie. Zadawaj pytania otwarte w lekki, uprzejmy sposób – niech to nie będzie przesłuchanie! Ta osoba odpowie na twoje pytania i najprawdopodobniej spyta o ciebie i o to, co robisz.
- **Ty:** To jest szansa opowiedzenia tej osobie o tym, kim jesteś i co robisz. Warto mieć w głowie krótką odpowiedź, która da rozmówcy pojęcie o twojej pracy i obszarze twoich działań. Nazywa się ją często „prezentacją jak z windy” (bo zajmuje tyle samo czasu ile rozmowa w windzie). Ma ona swoje znaczenie, bo informuje ludzi również o korzyściach, które mogą odnieść pracując z tobą.

Nie oczekuj, że ta osoba na pewno zostanie twoim klientem. Może nie ona sama, ale na przykład ktoś z jej znajomych. To podejście zdejmuje z ciebie presję i pozwala ci się zrelaksować i normalnie rozmawiać. Nie musisz wywoływać na tych ludziach wrażenia ani im nic sprzedawać. Poznaj ich, pozwól im poznać ciebie i zobacz, czy możesz się im przydać.

3.3.4d Polecenia

Marketing szepcany jest najlepszą formą reklamy dla profesjonalnej firmy audytorskiej – polecenia ze strony ich obecnych zadowolonych klientów są praktycznie najskuteczniejsze. Należy o nie aktywnie zabiegać i kultywować tę zasadę. Najlepszym momentem poproszenia klienta o polecenie jest czas, kiedy właśnie zakończyłeś dla niego zlecenie lub projekt. Kiedy cieszy się z kolejnego dobrze wykonanego zadania łatwo jest powiedzieć: „Jeśli znasz kogoś jeszcze, kto może mieć pożytek z naszej pracy, poleć nas”. Dzięki temu klient wie, że jesteś na to otwarty i że szukasz nowych zleceń.

Kolejnym sposobem na uzyskanie polecenia jest opracowanie programu spotkań z klientami, którzy mogą cię polecać. Takie osoby, zwane często „centrami wpływu”, to menedżerowie w bankach, prawnicy i osoby świadczące usługi uzupełniające do twoich, takie jak planowanie lub pośrednictwo finansowe.

Firmy, które z powodzeniem stosują to strukturalne, systemowe podejście, często rezerwują pewną ilość swego czasu na regularne spotkania z takimi osobami. Na przykład umawiają się na lunch z inną osobą będącą menedżerem w banku w każdą środę w danym miesiącu, w kolejnym spotykają się co środę z innym prawnikiem. W jeszcze kolejnym z osobami zajmującymi się planowaniem lub pośrednictwem finansowym. Potem zaczynają cykl od początku i znowu spotykają się z menedżerami.

Pozwala to na systematyczność w pracy z ludźmi z listy kontaktów i na budowanie ściślejszych relacji. To z nich wynikają polecenia.

Oczywiście do takiego planu można podchodzić elastycznie - to ty decydujesz z kim i kiedy się spotykasz. Możesz także budować głębsze relacje z osobami, które poznałeś dzięki sieci kontaktów lub z innymi osobami poznanymi na gruncie zawodowym.

Ten rodzaj marketingu wymaga uwzględnienia kilku czynników.

- Bądź przygotowany, by mówić o swoim biznesie. To jest szansa opowiedzenia ludziom, kim jesteś i co robisz, więc przygotuj również użyteczne informacje o swojej firmie. Dobrze jest, jeżeli możesz opowiedzieć o czymś, co cię nieco odróżnia z tłumu.

- Pamiętaj też, aby słuchać. Bardzo ważne jest, byś zrozumiał, czego szuka twój rozmówca. Może to i ty zapraszasz na lunch, ale polecenia to droga dwukierunkowa. Bądź przygotowany na to, by dawać tak samo jak na to, by dostawać. Dowiedz się, co robi twój rozmówca i co może mu pomóc w jego działalności.
- To więcej niż nadrobienie towarzyskich zaległości. Spotkanie musi mieć cel inny niż tylko towarzyski. Jego celem jest oczywiście budowanie relacji, dzięki której te osoby będą cię chętnie polecać, ale musisz pamiętać, że jesteś na tym spotkaniu z konkretnego powodu, którym jest rozwijanie twojej firmy.
- Ogranicz na nim picie alkoholu. Ważne jest, by się koncentrować na zadaniu, którym jest przedstawienie się jako profesjonalista i osoba warta polecenia. Przeholowanie z alkoholem może bardzo utrudnić wywołanie takiego wrażenia i zaszkodzić zarówno twojemu wizerunkowi, jak i reputacji. Warto też pamiętać, że w niektórych kulturach i religiach konsumpcja alkoholu jest całkowicie niedozwolona.

Tabela w [Załączniku 3.1](#) zawiera przykładowy szablon proponujący użyteczną strukturę umawiania spotkań i planowania kontaktów.

3.3.4e Strategie wzrostu związanego z przejęciami

Istnieje kilka powodów, dla których firma może rozważyć strategię wzrostu uwzględniającą przejęcia zamiast wzrostu organicznego. Powody te to między innymi:

- **Synergie:** Połączona z innym podmiotem firma może często ograniczyć koszty poprzez wyeliminowanie podwójnych działów i działań, zwiększając w ten sposób marżę zysku;
- **Sprzedaż krzyżowa:** Możliwość krzyżowej sprzedaży specjalistycznych usług z każdej z firm klientom tej drugiej;
- **Efekt skali:** Połączona większa firma może odnosić korzyści z oszczędności na zakupach dzięki ich większemu wolumenowi i związanym z nim zniżkom. Tam też, gdzie są sprzedawane większe ilości konkretnych usług, możliwa jest maksymalizacja inwestycji w szkolenie pracowników i technologię.

Typowe formy fuzji i przejęć omówiono krótko poniżej.

3.3.4f Zakup pakietu honorariów

O takim zakupie mówimy wtedy, kiedy osobny i możliwy do zidentyfikowania pakiet honorariów jest kupowany od sprzedającego. Podmiot kupujący powinien dokonać pewnej kontroli due diligence, aby mieć przekonanie, że pakiet rzeczywiście reprezentuje wystarczająco wysoką wartość.

Kupujący zazwyczaj ogranicza ryzyko związane z zakupem poprzez płatność dostawcy w kwartalnych ratach, przy czym ostatnia płatność może być pomniejszona o wszelkie straty klientów. Można również ograniczyć ryzyko poprzez klauzulę w umowie zakupu dotyczącą odzyskanych kwot. Pozwala to kupującemu odzyskać pewną część ceny zakupu, jeżeli jakaś grupa klientów w pakiecie honorariów nie dokona transferu.

3.3.4g Fuzja z inną firmą

Fuzja to sytuacja, kiedy dwie firmy łączą się w celu stworzenia jednego większego podmiotu. Sprawdza się najlepiej, kiedy te dwie firmy są podobnej wielkości, inaczej jest bardziej podobna do przejęcia. Kapitał własny połączonych firm jest zazwyczaj oparty na proporcjonalnych wartościach wnoszonych honorariów. Kluczowe kwestie, które zazwyczaj wymagają uwagi w sytuacji fuzji, wynikają z połączenia dwóch kultur różnych firm, różnych przepływów pracy, systemów informatycznych, stylów przywództwa itd.

3.3.4h Zakup innej firmy

Jedna firma kupuje inną, zazwyczaj poprzez wypłaty na rzecz właściciela lub partnerów firmy kupowanej. Zazwyczaj towarzyszy temu wymaganie, by właściciel lub wspólnicy pozostali w firmie przez jakiś czas w celu ułatwienia przekazania klientów nowemu podmiotowi. Sprzedający zgadzają się zwykle na ograniczenia w działalności, tj. zobowiązują się nie otwierać nowej firmy konkurującej z nabywcą w pewnej odległości i w pewnym okresie, ani też nie dotaczać do innej firmy.

3.3.4i Rekrutacja z innej firmy partnera, który przyprowadza własnych klientów lub przyciąga nowych

Czasami firma identyfikuje partnera już pracującego w innej firmie w celu złożenia mu propozycji dołączenia do niej. Zazwyczaj dzieje się to z jakiejś przyczyny, takiej jak specjalistyczna wiedza tego partnera w jakimś obszarze lub obecna baza klientów. Aby taka osoba odeszła ze swojej obecnej firmy i przeszła do nowej, musi mieć silną motywację. Motywacja ta bywa najczęściej finansowa, choć mogą też pojawić się inne względy, takie jak kultura firmy, równowaga pomiędzy życiem prywatnym a pracą czy usytuowanie firmy.

3.3.4j Rekrutacja „zaklinacza deszczu”

Podobnie jak w przypadku strategii powyżej, działanie to polega na zidentyfikowaniu osoby o wyjątkowych umiejętnościach i zaproponowaniu jej, by przeszła do innej firmy. Kluczową różnicą, niezależnie od tego, czy osoba ta ma bazę klientów, którzy za nią pójść, jest to, że potrafi ona stworzyć nową bazę klientów i generować przychody z honorariów powyżej normy.

3.3.4k Model „na zakładkę”

Jest to strategia używana przez firmy średniej wielkości. Mniejszym firmom (na ogół osobom samodzielnie prowadzącym praktykę) proponuje się dołączenie do większych firm „na zakładkę”. Większa firma proponuje wykonywanie zadań administracyjnych i zaplecza dla mniejszej firmy, co pozwala osobie prowadzącej praktykę skoncentrować się na obsłudze klientów. Mniejsza firma zyskuje dostęp do infrastruktury i wsparcia większej firmy, a ta większa pozyskuje bardzo zmotywowanego nowego partnera. Klienci mniejszej firmy przechodzą do bazy klientów dużej, a właściciel staje się współwłaścicielem dużej firmy.

3.3.4l Zrzeszenia

Firmy mające osobnych właścicieli łączą się pod jedną flagą i prezentują na rynku jako jedna firma. Dla każdej z nich wynikają z tego pewne korzyści, na przykład:

- wspólny podmiot wydaje się większy niż każda z firm osobno;
- istnieje możliwość rozwijania i dzielenia wiedzy, systemów czy własności intelektualnej z innymi firmami w grupie;
- obsługa większych klientów, co wymaga kilku biur w różnych miejscach;
- przyciąganie i zatrzymywanie pracowników dzięki większym możliwościom;
- korzystanie z efektu skali w kwestii szkoleń, zakupów, konferencji itd.;
- dostęp do zasobów finansowych i innych.

Jak widać, firma może wybierać spośród licznych strategii wzrostu. Podejmij decyzję co do strategii lub elementów różnych strategii, które chcesz wdrożyć i opracuj praktyczny plan, który scali cały proces. Kluczowe części składowe tego planu to:

- cel marketingu;
- strategia marketingowa;
- członkowie zespołu (odpowiedzialni za działania);
- ramy czasowe, w których będą pracować.

Przełożenie planów na działanie omówiono w dalszej części tego modułu (sekcja 3.8).

3.4 Strategie radzenia sobie z rosnącą regulacją i konkurencją

3.4.1 Rosnąca regulacja

W liczbie regulacji obowiązujących branżę rachunkowości obserwuje się olbrzymi wzrost. Zarówno państwowe, jak i inne organy nadzoru mają tu swój udział i nie widać oznak zwiastujących, że sytuacja ma się zmienić.

Z jednej strony oznacza to, że popyt na księgowych i doradców biznesowych pozostanie silny. Z drugiej jednak wiele osób pracujących w tej branży zastanawia się, jak dotrzymać kroku wszystkim tym zmianom. Presji wynikającej z konieczności uwzględnienia nowych regulacji i wymagań towarzyszy także presja związana z przyciąganiem i zatrzymywaniem pracowników.

Istnieją wewnętrzne i zewnętrzne strategie radzenia sobie z rosnącą regulacją i konkurencją.

Strategie wewnętrzne

Kluczową strategią wewnętrzną jest regularne szkolenie personelu. Szkolenia można organizować wewnątrz firmy lub przy współpracy z zewnętrzną firmą szkoleniową. Wiele zawodowych organizacji księgowych zapewnia szkolenia, niektóre z nich również szkolenia w firmach, szkolenia w formie wykładów i inne.

Szkolenia w firmach stają się coraz bardziej popularne. Coraz częstsze stają się także organizowanie szkoleń dla kilku małych firm, które uczą się razem, dzieląc się dzięki temu kosztami trenera i miejsca. W takiej sytuacji szkolenie może być bardziej skupione na potrzebach grupy, inaczej niż w przypadku szeroko zakrojonego szkolenia typu wykładowego. Kolejną zaletą tego typu szkoleń jest możliwość przedstawiania ich podczas rozmów z potencjalnymi pracownikami jako jednej z korzyści oferowanych przez firmę pracownikom.

Inne strategie szkoleń wewnętrznych to szkolenia online, podczas których informacje są nadawane w Internecie lub przesyłane z serwerów na komputery pracowników, dzięki czemu mogą się oni uczyć we własnym tempie i w czasie, który im odpowiada.

Strategie zewnętrzne

Istnieje kilka zewnętrznych strategii radzenia sobie z rosnącą regulacją.

- **Wykorzystanie stowarzyszeń zawodowych:** Większość stowarzyszeń zawodowych ma działy techniczne, które sporządzają streszczenia większości wydawanych regulacji. Korzystaj w pełni ze swojego członkostwa i posługuj się materiałami udostępnianymi członkom przez stowarzyszenia.
- **Budowanie sojuszy ze specjalistami:** Firma może nawiązać ścisłe relacje z innymi profesjonalistami, którzy mają specjalistyczną wiedzę techniczną w pewnych obszarach. Osoby te mogą zostać poproszone o pomoc w konkretnych kwestiach dotyczących klientów w miarę ich powstawania. Zazwyczaj specjalista za wykonaną pracę wystawia fakturę. Firma może z kolei albo przekazać fakturę klientowi, albo uwzględnić ją w honorarium, które naliczy klientowi.
- **Dołączanie do sieci zawodowych:** Wiele sieci zawodowych działa na zasadach komercyjnych. Są one obsługiwane przez firmy audytorskiej, które zapewniają również ich zasoby i używają ich jako narzędzi marketingowych. Informacje zapewniane przez te sieci, generowane wewnętrznie, są na ogół wysokiej jakości. Jest to zasadniczo nieco szerzej rozumiana strategia sojuszy opisana powyżej.
- **Tworzenie sieci koleżeńskich:** Mniejsze firmy mogą szukać pomocy u siebie nawzajem, zanim prześlą sprawę klienta w ręce wyspecjalizowanych doradców (co powoduje wyższe koszty). Są to relacje oparte na kontaktach nawiązanych poprzez stowarzyszenia zawodowe. Członkowie niektórych sieci koleżeńskich tego typu spotykają się regularnie, inni z kolei wcale, zależnie od potrzeb grupy. Jest to strategia wysoce efektywna, ale wszyscy członkowie muszą się przyczyniać do tego w miarę równo, w przeciwnym wypadku osoby poświęcające więcej czasu i energii mogą mieć poczucie, że to one ciągną grupę.
- **Dołączanie do stowarzyszeń biznesowych:** Stowarzyszenia biznesowe są w stanie zapewniać informacje i wsparcie w innych obszarach biznesu, takich jak zasoby ludzkie czy bezpieczeństwo i higiena pracy. Do przykładów takich organizacji należą izby handlowe i organizacje branżowe. Dają także możliwość nawiązania relacji i kontaktów w kolejnym środowisku ludzi biznesu.

3.4.2 Rosnąca konkurencja

Firmy audytorskie nie tylko doświadczają presji coraz liczniejszych regulacji i wymagań, ale zmagają się także z rosnącą konkurencją. Pochodzi ona z różnych źródeł, nie tylko z innych firm audytorskich. Coraz więcej firm obserwuje konkurencję ze strony:

- firm zagranicznych;
- dużych firm i instytucji publicznych;
- amatorów.

Na wolnym rynku konkurencji nie można zapobiec. Kluczem trwałego sukcesu jest to, jak skutecznie udaje się firmie zatrzymać obecnych klientów i jednocześnie notować wzrost.

Twoja umiejętność zatrzymania klientów jest bezpośrednio powiązana z umiejętnością zaspokojenia ich potrzeb teraz i w przyszłości. Jeżeli twoi klienci rosną, rosną również ich wymagania. To z kolei stawia pytania, które mogą wpłynąć na strategiczny kierunek działań twojej firmy:

- Jak poradzisz sobie z rosnącymi wymaganiami twoich klientów?
- Co będzie, jeśli „wyrosną” z usług twojej firmy?
- Jakie to będzie miało finansowe konsekwencje dla twojej firmy?

Jeżeli nie będziesz w stanie obsługiwać swoich klientów z ich rosnącymi potrzebami, stracisz ich, bo poszukają pomocy firmy, która potrafi to zrobić.

Jednym ze sposobów na poradzenie sobie z rosnącą liczbą regulacji jest wzrost. Jeśli jednak nie zdecydujesz się na fuzję z inną firmą lub nie przyjmiesz partnerów-specjalistów (we wszelkich dyscyplinach branży), najlepiej twoim potrzebom posłuży zwiększenie liczby połączeń, kontaktów i sojuszy opisanych powyżej.

Wykorzystaj specjalistyczne porady, dotącz do sieci zawodowej lub stań się członkiem stowarzyszenia biznesowego. Dopilnuj, by twoi klienci wiedzieli, że przynależność do tych stowarzyszeń stanowi twój dodatkowy zasób, również po to, by nie wydało się im, że są dla ciebie za duzi i żeby nie zaczęli szukać gdzie indziej.

3.4.3 Radzenie sobie z naciskami dotyczącymi cen

Ostatnie spowolnienie w światowym handlu na rynkach całego świata, zwiększyło presję, szczególnie na małe i średnie przedsiębiorstwa, by obniżały honoraria i ceny. W poradzeniu sobie z tymi naciskami i jednoczesnym utrzymaniu jakości usług zawodowych takim przedsiębiorstwom mogą pomóc wskazówki poniżej.

1. **Licz się z tym, że naciski na ceny będą trwały.** Postęp techniczny, globalizacja i korzyści płynące z outsourcingu zadań do tańszych zagranicznych wykonawców mogą skłonić klientów do wywierania zwiększonego nacisku na ceny również po tym, jak światowa gospodarka wróci do normy. Klienci mogą także chcieć utrzymać niski poziom rachunków i uważać, że wszystkie usługi zawodowe, w tym usługi prawne i rachunkowe, nie powinny kosztować tyle co przed kryzysem.
2. **Przyjmij nowe podejście do cen.** Zamiast naliczać stawki godzinowe, ustal ceny za usługi takie jak usługi doradztwa biznesowego na podstawie ich postrzeganej lub szacowanej wartości dla klienta. Również łączenie w pakiety bardziej pożądaných usług z usługami, które są potrzebne, ale cieszą się mniejszym popytem, pozwoli ci wykonywać szerszy zakres usług za wyższe honoraria.
3. **Podkreślaj wartość oferowanych usług.** Regularnie rozmawiaj z klientami o korzyściach wynikających z usług, które dla nich wykonujesz. Komunikacja odgrywa ważną rolę przy definiowaniu cen.
4. **Skoncentruj wysiłki na najcenniejszych klientach.** Określ wartość klientów, podziel ich na grupy i oferuj różne poziomy usług różnym grupom, w szczególności w odniesieniu do usług innych niż badanie, takich jak doradztwo podatkowe i lub biznesowe. Ta technika, zwana zarządzaniem rentownością, stosowana jest przez linie lotnicze do określania cen miejsc według poziomu usługi w pierwszej klasie, klasie biznes czy ekonomicznej. Niektórzy klienci cenią sobie usługę pierwszej klasy i są gotowi za nią płacić. Inni wolą klasę ekonomiczną.

5. **Wykorzystaj technologię.** Maksymalnie wykorzystuj technologię do usprawnienia procesów i obniżenia kosztów w obliczu zastoju lub spadku honorariów. Rozwiązania chmury zapewniają usługi takie jak obsługa płac czy księgowość po niższych kosztach, poczta elektroniczna kosztuje mniej niż zwykła, a Skype jest tańszy niż telefon czy spotkania twarzą w twarz.
6. **Ponownie przeanalizuj swoją ofertę usług.** Rozważ łączenie wartości z dodatkowymi usługami po niewielkich dodatkowych kosztach lub zapewnianie tej samej usługi po niższych kosztach. Aby wyróżnić swoją firmę na rynku zastanów się nad specjalizacją na niszowych rynkach lub usługach. Na innych rynkach zapewnienie szerokiej gamy usług doradczych i oferowanie cen według wartości usługi może się okazać rentowne.
7. **Znajdź tańsze źródła dostaw.** Dokonaj przeglądu dostawców firmy i poszukaj ich konkurentów oferujących korzyści nowym klientom, które mogą uzasadniać zmianę. Konkurencyjność ceny i wybór dostawców, od firm zapewniających połączenie z Internetem po dostawców sprzętu komputerowego, mogły się zasadniczo zmienić od czasu, kiedy firma wybierała swoich dostawców po raz pierwszy.
8. **Kontroluj koszty ogólne.** Podejmij starania o zminimalizowanie marnowania zasobów, i postaraj się je możliwie najbardziej efektywnie wykorzystać, zarówno zasoby ludzkie, jak i wszelkie inne, od powierzchni biurowej po energię i materiały. Aby zoptymalizować wykorzystanie kosztownej powierzchni biurowej można zachęcić pracowników do pracowania w siedzibach klientów lub w domu oraz do wcześniejszego rezerwowania biurek, kiedy chcą pracować w biurze. W podobny sposób można zoptymalizować wykorzystanie czasu pracowników przez ulepszoną dystrybucję zadań, odpowiednie planowanie i nadzór zleceń oraz delegowanie pracy na odpowiednie poziomy. Elastyczne godziny pracy mogą pomóc w uniknięciu zwolnień, które źle wpływają na morale i utrudniają późniejszą rekrutację nowego personelu. Przesunięcie bardziej rutynowych zadań do obowiązków młodszego personelu może także pomóc w obniżeniu kosztów, ale należy tymi zleceniami uważnie zarządzać, aby utrzymać wysoką jakość i uniknąć szkody dla reputacji marki.

3.5 Tworzenie kultury firmy

Dobra kultura miejsca pracy oznacza, że twój zespół lubi przychodzić co rano do pracy. Uwadze większości ludzi umyka fakt, że każda firma ma już jakąś kulturę. Istotne pytanie to czy chcesz mieć jakiś wpływ na tę kulturę czy pozwolisz na to, by sprawy toczyły się swoim własnym torem?

Wspierająca kultura miejsca pracy wiąże się z wieloma korzyściami dla pracowników i firmy, w tym między innymi:

- większym poziomem zaangażowania;
- rzadszymi planami odejścia z firmy;
- większym poziomem satysfakcji z pracy;
- niższym poziomem stresu.

Jeżeli kultura jest właściwa, stanowi dobrą platformę budowy wzrostu, o który ci chodzi.

3.5.1 Budowanie kultury produktywnej

Istnieje wiele sposobów na promowanie produktywnej kultury w twojej firmie. Przyjrzyj się obecnej sytuacji i poszukaj sposobów na udoskonalenie tej kultury poprzez zmianę postaw ludzi wobec ich środowisk, innych ludzi i siebie samych.

Po pierwsze określ wszelkie ułomności, które mogą powodować negatywne postawy. Wśród nich można często znaleźć faworyzowanie jednych kosztem drugich, brak uznania czy też różne standardy dla różnych pracowników.

Osoby, które od swoich zespołów uzyskują najlepsze wyniki inspirują pozytywną kulturę miejsca pracy. Niektóre pozytywne czynniki wpływu to:

- sprawiedliwe i równe traktowanie wszystkich pracowników;
- otwarta i szczerza komunikacja;
- uznanie i nagradzanie osiągnięć;

- jasno wytyczone cele;
- regularne szkolenia;
- otwarty styl zarządzania;
- regularna informacja zwrotna;
- równe możliwości dla wszystkich pracowników.

Podjmij zatem wyzwanie i starania o stworzenie pozytywnej kultury miejsca pracy w swojej firmie. Rezultaty tych działań będą wspierały twoją inicjatywę i będziesz cieszył się pracą znacznie bardziej. (Studium przypadku 3.3 w Załączniku 3.2 ilustruje zagadnienie kultury miejsca pracy).

3.5.2 Systemy zarządzania relacjami z klientami

Dla każdej firmy krytyczne znaczenie ma nawiązanie trwałych relacji z klientami i wykorzystanie wszelkich interakcji, które pozwalają na najlepszą możliwą obsługę klienta i generują wartość dodaną. Zintegrowane systemy zarządzania relacjami z klientami (CRM) stają się standardową cechą systemów prowadzenia rachunkowości. Mimo to wydaje się, że przyjęcie systemów CRM w branży rachunkowości przebiega nieco bardziej opornie niż w innych i że dalej panuje pewien sceptycyzm co do ich wartości.

Zintegrowane systemy CRM rejestrują wszelkie interakcje z klientami i generują powiadomienia, kiedy pojawia się potrzeba kontaktu z klientem lub konieczne jest jakieś działanie w sprawie klienta. System CRM może zapewnić większą przejrzystość firmy i zredukować ryzyko poprzez zapewnienie, że kluczowi pracownicy mogą uzyskać dostęp do wymaganych danych i zareagować na potrzebę klienta w sposób profesjonalny i na czas. W firmie audytorskiej pomaga także zarządzać ryzykiem odejścia kluczowych pracowników i pozwala na zarządzanie relacjami z klientem podczas czyjejsz nieobecności.

Program CRM pozwala standaryzować procesy oraz zmniejszyć obciążenie pracą poprzez uniknięcie konieczności ponownego wprowadzania danych i ich duplikowania poprzez połączenia między wpisami. Zintegrowane rozwiązanie CRM może:

- centralnie zarządzać danymi klientów i dawać do nich dostęp z dowolnego miejsca, eliminując potrzebę używania systemów poczty elektronicznej, oprogramowania księgowego lub arkuszy kalkulacyjnych do zarządzania kontaktami biznesowymi;
- zarządzać efektywnie transferem dokumentacji i wiedzy, od zleceń, kontraktów i ofert cenowych do udokumentowanych porad;
- zwiększyć wydajność dzięki zautomatyzowanemu przepływowi pracy;
- zarządzać bazami danych relacji z klientami, w tym wysyłaniem maili do konkretnej grupy klientów na podstawie poprzednich transakcji;
- oszczędzić czas przez automatyczne wystawianie faktur przez system;
- stworzyć funkcjonalność e-biznesu poprzez połączenie koszyka z oprogramowaniem w celu automatycznego tworzenia kont, faktur i płatności;
- zredukować podwójne wpisy i błędy, np. literówki;
- personalizować maile do wybranej grupy kontaktów.

Aby skorzystać z zalet systemu CRM, musisz mieć pewność, że obejmuje on wszystkie interakcje partnerów i pracowników twojej firmy. Wiele firm stara się o to, by wytworzyć taką kulturę i czerpać z niej korzyści. Należy najpierw przeanalizować, czy firma potrzebuje narzędzia CRM, a jeśli tak, to uważnie przyjrzeć się różnym ofertom.

Wiele osób twierdzi, w dużej mierze słusznie, że nie potrzebują oprogramowania, ponieważ śledzą relacje z klientami w toku normalnej działalności. Najważniejsze jednak pytanie brzmi, czy twoja firma koncentruje się na klientach w takim stopniu, w jakim to tylko możliwe. Jeśli nie, co prawdopodobne, jak może ci pomóc technologia? Osoby prowadzące

samodzielną praktykę i bardzo małe firmy często radzą sobie doskonale z zarządzaniem relacjami z klientami bez specjalistycznego oprogramowania. W większych podmiotach, obsługujących 30 lub więcej klientów, korzystanie ze specjalistycznego oprogramowania jest zapewne najlepszym sposobem zarządzania relacjami z klientami.

Wybierając nowe oprogramowanie CRM należy rozważyć kilka czynników wymienionych poniżej.

- **Budżet:** Pieniądze nie powinny być jedynym kryterium wyboru nowego systemu. Maksyma *Dostajesz to, za co płacisz* w wielu sytuacjach całkowicie się sprawdza, a dzieje się tak w szczególności przy wyborze nowego oprogramowania.
- **Marki:** Na rynku są setki aplikacji, a niektóre z nich są lepiej znane od innych. Unikaj podejmowania decyzji wyłącznie na podstawie marki – znana marka nie musi oznaczać właściwego wyboru akurat dla twojej firmy.
- **Doradztwo:** Jeżeli opierasz się na konsultacjach z doradcą, upewnij się, że ma on bezpośrednie doświadczenie w wyborze oprogramowania.
- **Konkurencja i firmy takie jak twoja:** Zapytaj, czego używają firmy podobne do twojej i konkurenci, szczególnie ci, których naprawdę cenisz.
- **Oszacuj potrzeby:** Dokładnie określ, czego potrzebujesz i nie ograniczaj poszukiwań do oprogramowania związanego z rachunkowością. Nieco inne rozwiązanie może umożliwić zintegrowanie systemu CRM z zadaniami związanymi z zarządzaniem procesami.
- **Zakres:** Poproś dostawcę oprogramowania, żeby pokazał ci plan rozwiązania i jego działania po wdrożeniu, co pozwoli uzyskać pewność, że macie tę samą wizję systemu i że spełnia on twoje oczekiwania.

Firmy, które ignorują któryś z tych istotnych czynników, ryzykują popełnienie kosztownego błędu. Niektóre takie firmy zaprzestały używania oprogramowania mniej niż dwa lata po jego wdrożeniu, bo nie dokonały prawidłowej oceny.

3.6 Określanie klientów docelowych i nowych możliwości świadczenia usług

Choć wzrost jest istotny, ważne jest także, by był to wzrost obejmujący docelową grupę klientów – tych, z którymi chcesz pracować, kiedy postanowisz dobrać swoich klientów bardziej selektywnie.

Na wczesnych etapach działania firmy wiele nowo powstałych podmiotów przyjmuje niemal wszystkich klientów, bo najważniejszą sprawą jest budowanie bazy. W miarę jednak dojrzewania firmy, możesz sobie pozwolić na większą selektywność wobec klientów, z którymi chcesz pracować.

Planując strategię wzrostu chcesz osiągnąć wzrost, który:

- pochodzi z pracy, w której się specjalizujesz i którą chcesz wykonywać;
- daje doskonały poziom rentowności;
- pochodzi od preferowanych klientów;
- pasuje do twojej firmy i twojego zespołu.

Dojrzałe firmy powinny starać się o dostosowanie bazy klientów do preferencji firmy poprzez zwiększenie liczby klientów z grupy, z którą firma najchętniej pracuje. To podejście, po jego wdrożeniu, powinno dać wyższy poziom rentowności, większą satysfakcję z pracy, niższy poziom stresu i presji oraz możliwość zwiększenia poziomu specjalizacji.

Czy potrafisz określić docelową grupę klientów swojej firmy? Oczywiście na to pytanie nie ma jednej dobrej odpowiedzi. Różne firmy mają klientów docelowych o różnych cechach.

Pytania w Tabeli 3.3 mogą się przydać do podjęcia decyzji, czy konkretnych klientów przyjąć, czy nie. W branży księgowej klientów ocenia się zazwyczaj według potencjału rentowności dla firmy. Należy jednak zastosować również pewne kryteria niefinansowe.

Tabela 3.3 Ocena potencjalnych klientów

	Pytanie	Odpowiedź/komentarz
1.	Czy lubimy pracować z tym klientem?	
2.	Czy szanuje nas, nasze opinie, naszą pracę i nasz zespół?	
3.	Czy praca z nim oznacza ryzyko dla naszej firmy?	
4.	Czy rozumiemy się z tym klientem?	
5.	Czy dobrze odnosi się do nas i naszego zespołu?	
6.	Czy będzie korzystał z co najmniej kilku naszych usług?	
7.	Czy będzie płacił na czas?	
8.	Czy wykaże gotowość do współpracy, jeśli będzie taka potrzeba?	
9.	Czy może przysporzyć nam stresu?	
10.	Czy kultura naszej firmy pasuje do kultury tego klienta?	
11.	Czy jesteśmy w stanie wygenerować wartość dla jego firmy?	
12.	Czy on wygeneruje wartość dla naszej?	
13.	Czy możemy być dumni przedstawiając go jako klienta naszej firmy?	
14.	Czy on może być dumny przedstawiając nas jako swoich księgowych?	
15.	Czy przestrzega etycznych zasad działalności?	
16.	Czy będzie oczekiwał naginania naszych zasad etycznych?	
17.	Czy chodzi tylko o pieniądze?	
18.	Do rozważenia w kontekście MSKJ 1 i MSSF 220 .	

Poniżej przedstawiamy kilka przykładowych kryteriów, według których można identyfikować klientów docelowych:

- **Sektor biznesu:** na przykład firmy notowane na giełdzie, małe firmy, organizacje non-profit, inwestorzy;
- **Branża:** na przykład rolnictwo, budownictwo, handel detaliczny, nieruchomości, ochrona zdrowia;
- **Wielkość:** na przykład przychody przekraczające 2 miliony \$ lub liczba pracowników/podwykonawców powyżej 10 osób;
- **Minimalny poziom honorariów:** na przykład minimalny poziom przychodów z honorariów wynoszący 2000 \$ rocznie;
- **Poziom wykorzystania usług:** na przykład klienci korzystający z co najmniej trzech usług twojej firmy.

Wachlarz możliwości jest niemal nieograniczony. Twoimi klientami mogą być wszelkie podmioty, które pasują twojej firmie i dodają jej wartości.

Kluczem jest określenie klientów docelowych oraz planowania marketingu wokół tego typu klientów. Działania marketingowe należy zawsze koncentrować na klientach docelowych lub wyżej, nigdy nie niżej.

Twoja firma będzie również przyciągała klientów, którzy nie pasują do profilu twojego klienta. Będą się pojawiali z polecenia, z powodu reklamy lub po prostu przypadkiem. Będziesz musiał postanowić, czy chcesz ich obsługiwać, i jest to odrębna decyzja.

Ważne jest, by inwestować w marketing w obszarach, które przyciągną twoich klientów docelowych. Nie warto inwestować pieniędzy, czasu ani energii w przyciągnięcie klientów, którzy są poza twoim głównym obszarem zainteresowania.

Choć zdefiniowanie klientów docelowych i rozwijanie bazy honorariów od tych klientów jest pożądane, nie ma potrzeby odrzucać wszystkich innych klientów. Dobrym pomysłem bywa obsługiwanie różnorodnych klientów, różniących się od siebie wielkością, stopniem skomplikowania pracy wykonywanej dla nich i poziomem honorariów. Taka różnorodność zapewnia rozwój twojemu zespołowi i księgowym, którzy niedawno zdobyli kwalifikacje. Odnosi się to zarówno do stopnia skomplikowania pracy, jak i zdobywania doświadczenia obsługi klienta.

Po określeniu klientów docelowych twoje działania marketingowe powinny zmierzać ku zaprezentowaniu profilu twojej firmy w gronie takich klientów.

3.6.1 Usługi doradztwa biznesowego

Badania takie jak IFAC SMP Quick Poll (2012) wskazują, że usługi doradztwa biznesowego są jednym z najszybciej rosnących źródeł przychodów dla małych i średnich przedsiębiorstw na całym świecie. Ponadto studium badawcze IFAC (2010) sugeruje, że zawodowi księgowi są szczególnie predestynowani do świadczenia takich usług dzięki swojej reputacji osób kompetentnych, wiarygodnych i reagujących na potrzeby klientów.

W tym obszarze usług zaufanie jest kluczem do sukcesu. Klient musi wierzyć, że porada księgowego będzie miała pozytywne konsekwencje. W tym kontekście zaufanie dotyczy trzech obszarów: kompetencji, co oznacza, że klient ufa, że księgowy dysponuje wiedzą, umiejętnościami i kwalifikacjami koniecznymi, by wykonać efektywnie dane zadanie; uczciwości i prawości, czyli zaufania klienta, że księgowy dotrzyma złożonych obietnic i będzie przestrzegał zasad, które klient akceptuje, a także dobrej wiary, czyli przekonania, że księgowy jest zainteresowany dobrem klienta.

Usługi doradztwa biznesowego mogą posłużyć do rozszerzenia oferty firmy poza tradycyjne usługi związane z rachunkowością, takie jak przygotowanie zeznań podatkowych czy prowadzenie kont. Usługi te nazywane są także konsultingiem, doradztwem zarządczym czy rozwiązaniami outsourcingu. Uważa się, że doradztwo biznesowe bardzo zyskuje na znaczeniu, kiedy usługę tę świadczy księgowy, który pozyskał wiedzę i dogłębne zrozumienie finansów klienta i jego środowiska biznesowego w wyniku wcześniejszego świadczenia tradycyjnych usług księgowych. Zazwyczaj nowi klienci usług doradczych/konsultingowych pozyskiwani są dzięki istniejącym relacjom.

Usługi doradztwa biznesowego są obszarem wzrostu dla firm, które chcą zwiększyć swoje przychody na dotychczasowych klientach i poprzez pozyskanie nowych. Badanie IFAC wskazuje, że największy wzrost w przychodach z honorariów będzie pochodził od nowych klientów. Badanie to ujawniło jednak również liczne przeszkody w rozwijaniu usług w tym obszarze, w szczególności niewystarczający czas partnerów oraz niewystarczający marketing usług wśród klientów.

Rozsądne wydaje się, by księgowy pracujący dla danego klienta skonsolidował istniejące informacje i opracował biznesplan finansowy lub osobisty plan finansowy albo też strategię, która może poprawić wyniki działalności.

Częste usługi doradztwa biznesowego to między innymi:

- zarządzanie biznesem i zwiększenie zysku, w tym analiza biznesowa oraz strategia, systemy informacji i kontroli zarządczej, analiza i redukcja kosztów, analiza przepływów pieniężnych oraz prognozy, identyfikacja alternatywnych strumieni przychodów, doradztwo finansowe, konsolidacja zadłużenia, fuzje, negocjacje dotyczące sprzedaży i kupna działalności oraz zarządzanie zapasami;
- restrukturyzacja i pomoc zarządcza spółkom w kryzysie finansowym;
- usługi outsourcingu działu finansów, w tym księgowość, płace i oprogramowanie;
- outsourcing zasobów ludzkich, co obejmuje pakiety wynagrodzeń, opcje na akcje, plany bonusów i świadczenia niepieniężne;
- usługi ochrony aktywów, w tym doradztwo strukturalne (m.in. fundusze powiernicze i podatki), ocena ryzyka, planowanie i przywracanie funkcjonowania w wypadku awarii, planowanie emerytur i ubezpieczenia;
- outsourcing funkcji dyrektora finansowego;
- rozwiązania dotyczące planowania sukcesji;
- mentoring i coaching biznesowy.

Dla firm, które chcą wyjść poza krąg swoich tradycyjnych usług i rozszerzyć ofertę o usługi doradztwa biznesowego, istnieje wiele możliwości. Popyt generują nie tylko firmy chcące zwiększyć rentowność, ale także klienci, którzy chcą konkurować w globalnym środowisku biznesowym i społecznościach wymagających wysokiego poziomu sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju. Choć koncepcja świadczenia usług konsultingowych stawia przed księgowymi wyzwania, wielu z nich doszło do wniosku, że klienci cenią sobie rady dotyczące wzrostu ich działalności znacznie bardziej niż tradycyjne usługi księgowo.

Technologia umożliwia małym i średnim firmom audytorskim funkcjonowanie w globalnej ekonomii, gdzie granice nie mają już większego znaczenia. Usługi zapewniania zgodności z wymogami regulacyjnymi są często dostępne po znacznie niższych cenach, co oznacza, że niektóre firmy odczuwają rosnącą presję na rozszerzanie oferty usług.

Stosunkowo nowym, ale szybko rosnącym obszarem usług dla księgowych jest sprawozdawczość zrównoważonego rozwoju i udzielanie firmom porad w tej mierze. Wiele organizacji chętnie zasięga porady, jak osiągnąć więcej przy mniejszych zasobach, ponieważ to może poprawić ich wyniki. Księgowi mogą udzielać porad co do ograniczania kosztów energii i zanieczyszczeń, od prostych zmian zachowań, których celem jest ograniczenie odpadów, po inwestycje w nowy sprzęt i alternatywne źródła energii oraz opracowanie systemu zarządzania środowiskowego. Mogą także pomagać w przygotowaniu raportów zrównoważonego rozwoju oraz raportów zintegrowanych oraz zapewnić w ich sprawie usługi atestacyjne. Systemy zarządzania środowiskiem (SZS) pozwalają przedsiębiorstwom określać i kontrolować wpływ ich działań, produktów i usług na środowisko naturalne, definiować i osiągać cele związane ze środowiskiem naturalnym oraz wykazywać, że cele te zostały osiągnięte. Dokument [IFAC Sustainability Framework](#) (2011) zapewnia wyjściowe dane firmom, które chcą uzyskać więcej informacji o tych usługach.

Siedem wskazówek przedstawionych poniżej może pomóc małym i średnim firmom audytorskim skonstruować podstawy praktyki doradztwa biznesowego.

1. **Zmodyfikuj misję, wizję oraz plan:** Rozszerzając działalność swojej firmy lub zmieniając jej kierunek zdefiniuj jasną wizję przyszłości i opracuj mapę wskazującą, jak dotrzeć do celu. Powinieneś także jeszcze raz przejrzeć misję firmy i wprowadzić konieczne zmiany, odzwierciedlające jej zmienioną lub rozszerzoną ofertę usług, na przykład „Angażujemy się w generowanie trwałych wartości dla rodzin i prowadzonej przez nie działalności gospodarczej”.
2. **Edukuj swoich ludzi i zapewnij im szkolenia:** Świadczenie wysokiej jakości usług doradztwa biznesowego wymaga innych umiejętności niż zapewnianie tradycyjnych usług związanych z rachunkowością. Możesz wypracować odpowiednie kompetencje konieczne w procesie doradztwa biznesowego poprzez rozwijanie zarówno technicznych, jak i miękkich umiejętności obecnego personelu. Niektórym księgowym przejście do etapu doradcy biznesowego udaje się osiągnąć przez doświadczenie i samorozwój, podczas gdy inni mogą potrzebować szkolenia lub coachingu.
3. **Skoncentruj się na konkretnym sektorze lub specjalizacji:** Niewielu małym lub średnim firmom audytorskim udaje się pozyskać i utrzymać wiedzę i umiejętności konieczne do kompetentnego funkcjonowania we wszystkich obszarach doradztwa biznesowego. Z tego względu firmy takie powinny rozważyć znalezienie niszy i udział w sieci poleceń małych i średnich firm audytorskich, które świadczą inne usługi. Częsty model zakłada koncentrację na konkretnym sektorze branży, na przykład hotelarstwie lub wypracowanie specjalizacji, takiej jak praktyki zrównoważonego biznesu w celu odróżnienia się od konkurencji.
4. **Wypracuj relacje z innymi firmami:** Sieci poleceń oferują wiele zalet, na przykład pomoc w rozszerzeniu bazy klientów. Udział w sieci jest efektywnym sposobem zaspokojenia szerszego popytu ze strony klientów małych i średnich firm audytorskich i może wspomóc proces uświadamiania nowym klientom, że posiadasz możliwości wykonawcze większej firmy. Sieci poleceń mogą również dotyczyć zagadnień wykraczających poza rachunkowość, takich jak prawo, zasoby ludzkie czy IT.
5. **Promuj firmę wśród obecnych i nowych klientów:** Promowanie twojej firmy i marketing jej usług i ich wartości ma kluczowe znaczenie dla sukcesu. Istnieje wiele powodów, dla których średnie i małe przedsiębiorstwa wybierają małe i średnie firmy audytorskie, kiedy potrzebują usług doradztwa biznesowego. Wśród nich jest zaufanie do ich reputacji, kompetencji i gotowości do reagowania na potrzeby klientów. Firmy audytorskie powinny wykorzystać te cechy promując je wobec potencjalnych klientów, którzy często nie są świadomi, że ich zawodowi księgowi są w stanie świadczyć te usługi. Ponieważ księgowi mają często niewielką tylko wiedzę czy doświadczenie w promocji i marketingu, być może warto zatrudnić konsultanta lub wyszkolić obecnego pracownika w tym obszarze.

Ekspert w dziedzinie marketingu może pomóc ustalić, czy konieczna jest zmiana sposobu, w jaki twoje usługi są promowane i zbadać nowe kanały promocji, takie jak media społecznościowe.

6. **Zmień model działalności:** Usługi doradztwa biznesowego mogą wymagać innego modelu działalności niż tradycyjne usługi związane z rachunkowością. Na przykład usługi doradcze prawdopodobnie lepiej pasują do modelu biznesowego opartego na sprzedaży kapitału intelektualnego, a nie czasu. To z kolei oznacza definiowanie cen według wartości usług. Warto tu może inspirować się modelem branży lotniczej, gdzie klientów dzieli się na klasy premium i ekonomiczną oraz kieruje do nich oferty o innych wartościach - klientom klasy premium proponuje się usługę ekskluzywną, po odpowiednio wysokiej cenie, natomiast klientom klasy ekonomicznej usługę podstawową, bez zbędnych dodatków, co uwalnia moce przerobowe i czas, który można poświęcić klientom klasy premium.
7. **Oswój technologię:** Postęp technologiczny daje małym i średnim firmom audytorskim znaczne możliwości działania bardziej efektywnie, ograniczenia kosztów i oferowania usług o wyższej wartości dodanej. Na przykład praca w chmurze pozwala im angażować się w codzienną pracę ich klientów będących małymi i średnimi przedsiębiorstwami i oferować produkty takie jak wirtualne usługi zarządzania finansami po niewysokich kosztach.

Opracowana przez IFAC publikacja *Good Practice Checklist for Small Business* może być przydatna praktykom, którzy starają się określić, jakiego rodzaju pomocy mogą potrzebować ich klienci. IFAC umieścił także serię sfilmowanych wywiadów z praktykami na YouTube, gdzie przedstawiają oni wskazówki dotyczące budowania praktyki doradztwa biznesowego. Te krótkie wywiady dają księgowym możliwość porównania różnych sposobów podejścia i dostarczają informacji przydatnych przy decyzjach dotyczących rozszerzenia działalności do obszaru doradztwa biznesowego.

3.6.2 Inne nowe usługi

Dzięki biegłości w kwestiach finansowych zawodowi księgowi są osobami dobrze wykwalifikowanymi do oferowania porad dotyczących zarządzania majątkiem zamożnym osobom, które również często prowadzą przedsiębiorstwa. Zarządzanie majątkiem czy planowanie finansowe może być naturalnym przedłużeniem usług obecnie oferowanych klientom, na przykład planowanie podatkowe oferowane małym przedsiębiorstwom zarządzanym przez właścicieli. W usłudze zarządzania majątkiem nie chodzi o sprzedaż, raczej o funkcjonowanie w charakterze zaufanego doradcy finansowego (lub doradcy prywatnego klienta). Podobnie jak w przypadku doradztwa biznesowego, kluczem do sukcesu w tym obszarze usług jest zaufanie, może nawet bardziej, ponieważ mamy do czynienia z pojedynczymi osobami, a nie z organizacjami.

Firmy rozważające rozwinięcie działalności w zarządzaniu majątkiem powinny się dokładnie zapoznać z wszelkimi stosownymi regulacjami dotyczącymi usług finansowych w swoim systemie prawnym. W niektórych systemach najczęstszą drogą wybieraną przez zawodowych księgowych jest forma joint venture ze spółką świadczącą usługi finansowe zgodnie z regulacjami. Minusem tego podejścia jest fakt, że firma może nie mieć możliwości sprawowania kontroli jakości nad usługami, które doradcy finansowi świadczą jej klientom. Alternatywą, przy założeniu, że dopuszczają ją lokalne przepisy, jest zorganizowanie przedsiębiorstwa zajmującego się regulowanymi usługami finansowymi jako osobnego podmiotu prawnego, którego jedynym właścicielem są partnerzy firmy i który jest całkowicie przez nich kontrolowany. Struktura ta jednak także oznacza pewne wyzwania, na przykład kwestię potężenia różnych kultur rachunkowości i usług finansowych.

Ponadto księgowi mają także do odegrania pewną rolę jeśli chodzi o świadczenie usług dotyczących osób starszych, w szczególności w aspekcie finansowym. Usługi te odpowiadają na zmieniające się potrzeby starzejących się społeczeństw i mają na celu pomoc osobom starszym w prowadzeniu samodzielnego życia. W wielu krajach Zachodu odsetek osób starszych w całej populacji szybko rośnie, więc popyt na te usługi będzie wzrastał. Celem tych usług jest zaspokojenie finansowych, medycznych i mieszkaniowych potrzeb coraz większej grupy seniorów.

3.7 Budowanie marki, marketing i promocja

3.7.1 Budowanie marki

Kreowanie marki jest istotnym obszarem marketingu. Aby marketing twojej firmy był możliwie najbardziej efektywny, komunikaty, które z niej wychodzą powinny być jasne i czytelne. Powinny uwzględniać twoją markę. Powinny się nie tylko na niej opierać, ale stanowić dla niej dźwignię.

Możesz pomyśleć, że w małej firmie kreowanie marki nie ma szczególnego znaczenia, że jest ważne tylko dla dużych firm. Marka jest istotna, szczególnie jeśli planujesz wzrost.

Wiele firm inwestuje miliony dolarów w jej kreowanie. Jeżeli przyjrzeć się ich reklamie, można zauważyć, że często nie promuje ani jednej usługi czy produktu. Promuje markę jako całość. Jednym z powodów tej sytuacji jest koszt nabycia przedsiębiorstwa. Jest to bardzo ważna kwestia dla dojrzałych przedsiębiorstw, a koszt ten wzrasta z powodu konkurencji. Kreując i rozwijając marki, firmy starają się stworzyć relację z klientami i szerszy rynek, który zachęca do współpracy z nimi. Marka i uczucia, emocje i konotacje, jakie wywołuje, są wystarczająco silne, by wpływać na wybory konsumentów.

Widać to na przykładzie międzynarodowych firm takich jak Coca-Cola, McDonald's, Kellogg's czy Virgin. Każda z nich intensywnie inwestuje w markę. Rozumieją, że jeżeli uda się im stworzyć markę skutecznie, będzie to miało wpływ na wzrost sprzedaży i na zwiększoną wartość firmy.

Spójrz też na swoją organizację zawodową. Zauważysz zapewne, że zainwestowała dużo w budowanie marki. Jeżeli marka jest dobrze wykreowana, może:

- przyprowadzić do ciebie twój rynek;
- obniżyć koszt pozyskania nowych klientów;
- otworzyć nowe możliwości oparte na tym, jak postrzega twoją firmę rynek;
- zwiększyć zaufanie i poczucie komfortu u dotychczasowych klientów;
- budować wartość twojej firmy.

Twoja marka to komunikat o firmie, który chcesz wysłać na rynek. Dotyczy wszystkich obszarów działania firmy; to znacznie więcej niż logo i grafika na papierze firmowym. Obejmuje oferowane przez ciebie usługi, sposób pracy z klientami, wizerunek firmy, który chcesz promować. Staje się sztandarem, który pokazujesz na rynku i który widać w każdej oferowanej przez ciebie usłudze. Kreowanie marki to także komunikacja, prezentacje i styl.

Oznacza to konkretnie wygląd twojej strony internetowej, ubiory firmowe, które nosi twój zespół, grafikę i logo widniejące na twoich komunikatach i prezentacjach. Dotyczy także sposobu interakcji z klientami i personelem, również słów, których używa się w firmie w rozmowach telefonicznych.

Kreowanie i promocja marki to komunikowanie rynkowi i klientom, że mogą wiele od ciebie oczekiwać. Kiedy zapewniasz jedną ze swoich usług, na przykład sporządzasz sprawozdanie finansowe lub zeznanie podatkowe, dokładność, wygląd i jakość materiałów musi odpowiadać oczekiwaniom, które zdefiniowałeś. Klienci chcą, żeby usługa odpowiadała oczekiwaniom, których poziom zdefiniowałeś i promujesz.

Po zdefiniowaniu tożsamości marki musisz osiągnąć absolutną konsekwencję w jej komunikowaniu. Wszystko w twojej firmie, wszystkie materiały, które z niej wychodzą, muszą być z tą marką zgodne.

Lista kontrolna poniżej służy jako wskazówka i pomoc w określeniu podejścia do tożsamości marki. [Tabela 3.4](#) Lista kontrolna kreowania marki.

Tabela 3.4 Lista kontrolna kreowania marki

	Element marki	Odpowiedź/komentarz
	Czy konsekwentnie prezentujemy markę firmy w następujących elementach:	
1.	Nasze logo	
2.	Nagłówek na papierze firmowym, wizytówki, komplementki, czcionki	
3.	Raporty przedstawiane klientom	
4.	Sposób, w jaki rozmawiamy z klientami i odnosimy się do nich	

5.	Sposób, w jaki rozmawiamy z zespołem i odnosimy się do jego członków	
6.	Nasze biuro	
7.	Nasze nagranie w poczcie głosowej	
8.	Nasze maile i zwroty grzecznościowe	
9.	Nasz wygląd, standardy ubioru i uniformy	
10.	Nasze wygaszacze ekranu	
11.	Wszelka komunikacja pisemna z klientami: listy, raporty, oferty, oferty cenowe	
12.	Wszelka ustna komunikacja z klientami obecnymi i potencjalnymi	
13.	Programy i materiały seminariów	
14.	Materiały marketingowe i reklamowe	
15.	Przyjęcia z udziałem klientów i eventy	
16.	Spotkania i zebrania zespołu	

3.7.2 Marketing i promocja

Marketing to silne narzędzie, które jest czynnikiem zmiany w firmach i może przyczyniać się do ich wzrostu. Należy pamiętać, że marketing ciągle i znacząco się zmienia, a nowe technologie mają wielki wpływ na sposób kontaktowania się, nawiązywania i utrzymywania relacji z klientami. Ponadto chociaż najważniejszym celem marketingu i promocji zawodowych usług jest pozyskanie nowych klientów, rozwój firmy odnoszącej sukcesy jest funkcją umiejętności reagowania na zmieniające się potrzeby klientów (Marcus, 2012).

Celem marketingu jest przyciągnięcie i zatrzymanie klientów oraz zaspokojenie ich potrzeb. Bez klientów firma audytorska nie istnieje!

Firmy odnoszące największe sukcesy mają siedem kluczowych cech:

- dobre zrozumienie klientów;
- wyraźnie zdefiniowane rynki;
- umiejętność motywowania pracowników do zapewniania wysokiej jakości usług klientom;
- nacisk na to, by firma służyła klientom i spełniała ich potrzeby;
- silna koncentracja na marce;
- umiejętność reagowania na potrzeby klientów i wprowadzania innowacji oraz
- umiejętność przyciągania i zatrzymywania klientów.

Marketing musi uwzględniać wszystkie aspekty firmy. Firma kładąca nacisk na marketing powinna się koncentrować na następujących czynnikach:

- **Orientacja na klienta:** poświęcanie uwagi potrzebom klienta;
- **Trwała przewaga konkurencyjna:** odróżnienie firmy od konkurencji oraz
- **Długoterminowe zyski:** firma zorientowana na klienta, znajdująca równowagę pomiędzy spełnianiem potrzeb klientów a koniecznością generowania zysku w dłuższej perspektywie.

W tradycyjnym podejściu działania marketingowe były „firmocentryczne”/skierowane do wewnątrz i określano je skrótem 4P:

- **P**roduct (produkt);
- **P**rice (cena);

- **Promotion** (promocja);
- **Place** (miejsce).

Punkt ciężkości przesuwa się obecnie w stronę podejścia „klientocentrycznego”/skierowanego do zewnątrz:

- **Rozwiązania dla klienta:** „produkt” lub usługa;
- **Koszt klienta:** cena;
- **Wygoda:** miejsce oraz
- **Komunikacja:** promocja i stałe zaangażowanie.

Różnicowanie

Co takiego odróżnia twoją firmę? Czemu ktoś miałby ją wybrać?

Są to dwa bardzo dobre pytania. Jeśli nie masz na nie bardzo dobrych odpowiedzi, czytaj dalej. Będzie to dla ciebie bardzo ważna sekcja.

Konkurencja rośnie. Tysiące księgowych świadczą podobne usługi. Są też całe rzesze dostawców usług, którzy chcieliby pracować z twoimi klientami w innych obszarach, w których możesz świadczyć usługi. Jest wiele firm, które się promują na podobnych segmentach rynku i konkurują o nie.

Twoi klienci obecni i potencjalni będą musieli zdecydować, kogo zaangażują do wykonania swoich zadań. Jest większe prawdopodobieństwo, że podejmując tę decyzję będą się kierowali różnicami pomiędzy twoją firmą a jej konkurentami, niż że będą zwracali uwagę na podobieństwa.

Czemu ty sam kupujesz od tych, a nie innych firm? Czy ma na to wpływ cena, jakość, doświadczenie, relacja czy element nowości? Możliwe, że właśnie jeden z tych czynników. Jakkolwiek jest rzeczywisty powód, oznacza on, że twoi dostawcy zdolali się wyróżnić w jakiś sposób spośród swoich konkurentów.

Wobec tego, jeśli potencjalny klient zapyta „Czemu miałbym zaangażować ciebie jako swojego księgowego?”, jaka będzie twoja odpowiedź? Co odróżnia twoją firmę od innych firm w twoim obszarze? Jeżeli różnicy nie ma, przyciągnięcie tego klienta może być trudne. Jesteś po prostu jedną z wielu firm proponujących podobne usługi o podobnej jakości, standardach, cenach i warunkach.

Element różnicujący pomoże ci nie wtopić się w tło innych firm audytorskich w twoim obszarze, w każdym razie w głowach klientów. Zdefiniowanie takiego elementu nie musi być zadaniem łatwym. W końcu firmy świadczą podobne usługi i działają według podobnego kodeksu etyki zawodowej. Firmy często również wyceniają swoje usługi w podobny sposób, a nawet mają podobne marki. Wiele z nich szczeni się profesjonalizmem, zachowaniem poufności, stylem komunikacji i osobami właścicieli i członków zespołu. Jak zatem twoja firma ma się wyróżnić?

Można to osiągnąć na kilka sposobów, między innymi poprzez:

- zakres usług, które oferujesz;
- głęboką specjalizację w konkretnym obszarze;
- sposób świadczenia usług;
- twoją dostępność;
- twoje ceny i ich strukturę;
- wygląd i atmosferę twoich biur;
- sposób, w jaki pakietujesz swoje usługi;
- sieć, do jakiej klienci mogą dołączyć dzięki tobie.

Zapewne możesz rozwinąć tę listę. Mimo to większość firm poświęca kwestii wyróżnienia się bardzo niewiele uwagi. W konsekwencji ignorują potężne narzędzie marketingowe, które może im dać przewagę konkurencyjną, kiedy starają się przyciągnąć klienta.

Zastanów się nad następującymi komunikatami wyróżniającymi:

- „Ponieważ jesteś zajęty, to my przyjedziemy do ciebie.”
- „Dzięki szerokiemu zakresowi naszych usług w jednym miejscu zadbasz o rachunkowość, podatki i kwestie finansowe.”
- „Specjalizujemy się w ochronie zdrowia.”
- „Jesteśmy dostępni 24 godziny na dobę. Tutaj są nasze dane kontaktowe. Jeśli nas potrzebujesz, wystarczy zadzwonić.”
- „Dzięki usługom doradztwa biznesowego zwiększamy wartość twojej firmy. Naszym celem jest ci pomóc w rentownym wzroście.”
- „Nasze honoraria łączymy w ryczałt, który obejmuje całą naszą pracę dla ciebie. Płatności możesz rozłożyć na cały rok.”
- „Mamy kontakty wśród doradców nieruchomości, ubezpieczycieli, doradców finansowych i prawników, którzy świadczą najwyższej jakości usługi. Pracując z nami masz dostęp do naszej sieci kontaktów - doradców, którzy pracują z nami dla ciebie.”
- „Zadaniami, które dla ciebie wykonujemy, będzie zawsze zarządzał partner, do którego będziesz miał bezpośredni dostęp.”

Te komunikaty jasno mówią, na czym koncentruje się firma i czym się różni od innych. Zauważ, że nie skupiają się na jakości usług ani na cenach. Klientowi jest bardzo trudno dostrzec różnicę w jakości usługi lub porady, chyba że miał złe doświadczenia w przeszłości.

Klienci co do zasady oczekują od księgowych wysokiej jakości, a ceny nie stanowią obszaru, w którym chcesz się wyróżniać. Konkurencja cenowa wymaga dużego wolumenu, jeżeli firma ma być rentowna, a świadczenie usług zawodowych zazwyczaj nie wiąże się z wysokim wolumenem transakcji.

Wyróżnienie najłatwiej osiągnąć przez ofertę usług. Wśród licznych usług i ich cech można niewątpliwie znaleźć czynniki znaczące dla twojego rynku docelowego. Kiedy je znajdziesz, możesz zaprojektować pewną część programu marketingu i komunikatu wokół elementu odróżniającego twoją firmę.

3.7.3 Marketing w mediach społecznościowych

Rosnąca popularność mediów społecznościowych gwałtownie zmienia sposób, w jaki firmy prowadzą działalność, ich interakcje z klientami i komunikację z grupami docelowymi. Firmy korzystają z mediów społecznościowych jako przydatnego narzędzia marketingowego i instrumentu kreowania marki. Odnoszące sukcesy przedsiębiorstwa oswoiły te media i używają ich do komunikacji z klientami, przyciągania nowych klientów, promowania swoich usług i zachęcania do współpracy potencjalnych pracowników. Z wielu raportów wynika jednak, że wiele firm musi się do nich dopiero przyzwyczaić (Roxburgh, 2012).

Media te pozwalają tworzyć społeczności. Skuteczne strategie ich używania bazują na tym, że ludzie lubią mieć do czynienia z innymi ludźmi i tworzyć relacje z nimi, a nie z podmiotami gospodarczymi. Choć strategie te często zbudowane są wokół osób, korzyści odnoszą firmy. Zaangażowanie partnerów i personelu w twojej firmie do kampanii w mediach społecznościowych to doskonały punkt wyjścia.

Firmy mogą korzystać z LinkedIn, Facebooka i Twittera, by zapraszać klientów do dyskusji, omawiać studia przypadków i doświadczenia, publikować referencje, organizować zamknięte grupy, zapraszać klientów do otrzymywania regularnych wiadomości od firmy i nawiązywania kontaktów z innymi klientami. Pisanie bloga to kolejny sposób na przekazywanie klientom najnowszych komunikatów, pozwalający także przyciągnąć na twoją stronę nowych klientów, którzy będą się chcieli dowiedzieć więcej o tobie i o twojej firmie. Zawsze staraj się załączać linki do czegoś, co publikowałeś na swojej stronie, w ten sposób generujesz na niej ruch.

Coraz więcej nowoczesnie myślących księgowych przyjmuje do wiadomości, że preferowaną metodą pozyskiwania poleceń jest sieć kontaktów zawodowych, rodzina i znajomi, więc włączają media społecznościowe do treści swoich stron internetowych i do codziennej praktyki.

Zapoczątkowanie strategii dotyczącej tych mediów może być łatwe.

- Ich monitorowanie pozwala się dowiedzieć, co mówią o tobie klienci. Skorzystaj z wyszukiwarki Google wpisując tam swoje imię i nazwisko oraz nazwę swojej firmy, żeby zobaczyć, co mówią twoi klienci. Następnie przeprowadź podobne działanie dla stron internetowych konkurencji, ich blogów i społeczności internetowych. Może to być punkt wyjścia dla pracy nad twoją indywidualną strategią.
- Pamiętaj, że zadowoleni klienci pomagają w przyciągnięciu nowych, więc zachęcaj odbiorców swoich usług do umieszczania referencji lub pozytywnej informacji zwrotnej na stronach mediów społecznościowych.
- Dopilnuj, by twoje profile na nich były aktualne i by zawierały zdjęcia. Powinny angażować uwagę, powinny też być ze sobą powiązane.
- Dopilnuj, by wytyczne dotyczące marki twojej firmy były konsekwentnie stosowane na całej stronie internetowej i platformach mediów społecznościowych.
- Pisanie bloga lub umieszczanie nagrań wideo na YouTube pomoże ci zdefiniować dla siebie wizerunek eksperta czerpiącego satysfakcję ze swojej pracy i lidera intelektualnego.
- Korzystaj z narzędzi takich jak Social Mention aby śledzić i mierzyć to, co ludzie mówią o tobie i twojej firmie w różnych mediach społecznościowych.

Media społecznościowe powinny uzupełniać tradycyjne techniki marketingu, ale nie powinny ich całkowicie zastępować. Pamiętaj, że zanim nowi klienci się z tobą skontaktują, mogą sprawdzić twoje profile w mediach społecznościowych lub używając Google'a albo innych wyszukiwarek.

3.8 Przełożenie planów na działanie

3.8.1 Znaczenie wdrożenia

Kiedy opracujesz już swój plan marketingowy, najważniejszym kolejnym krokiem jest jego wdrożenie.

Opracowanie planu marketingowego pochłania wiele energii i wysiłku. Daje też prawdziwe poczucie sukcesu, ale nie ma ono znaczenia, jeżeli plan nie zostanie wdrożony właściwie i całkowicie.

Wiele firm organizuje sesje planowania na początku roku kalendarzowego lub rozliczeniowego. Definiują plany i cele, pełni dobrych intencji. Potem jednak miesiące płyną, czas partnera pochłaniają wymagania klientów i operacyjne funkcje w firmie. W miarę narastania natłoku zajęć najczęściej zaniedbywanym obszarem są plany biznesowe i marketingowe określone na początku roku. To podkreśla jeden kluczowy czynnik: proces wdrożenia wymaga dyscypliny i zaangażowania.

3.8.2 Jak wdrożyć plan?

Jeżeli wypełniłeś dokumentację dotyczącą planu marketingowego, to określiłeś, co będziesz robić, kto będzie odpowiedzialny za projekty i ile to wszystko będzie kosztować, kiedy trzeba co zakończyć i wyniki, jakich oczekujesz. Minimalna choćby dokumentacja ma podstawowe znaczenie. Zapewnia konieczny punkt odniesienia. Stanowi także stałe przypomnienie o celach, które zostały zdefiniowane dla firmy. Jest to również element wymaganej dyscypliny. Jeżeli nie jesteś gotów udokumentować swojego planu marketingowego ani się w niego angażować, to należy sądzić, że nie podchodzisz do niego poważnie.

Tabela 3.5 pokazuje, jak dokonać udanego wdrożenia planu marketingowego.

Tabela 3.5 Wdrażanie planu marketingowego

	Sugestia	Komentarz
1.	Nie rozpoczynaj zbyt wielu projektów na raz.	Jeżeli posługujesz się strategiami wewnętrznymi i zewnętrznymi, liczba projektów nie powinna prawdopodobnie przekraczać czterech do sześciu na raz.
2.	Miej pewność, że twoje cele są możliwe do osiągnięcia.	Ustalaj je tak, by były rozsądne i realistyczne. Jeżeli zdefiniujesz nierealistyczne wymagania, twój zespół najprawdopodobniej straci zainteresowanie nimi zanim w ogóle zaczną działać.
3.	Założ odpowiednią ilość czasu na wykonanie zadań.	Daj pracownikom czas w programie ich pracy na wypełnienie zadań marketingowych, które im przypisałeś. Jeżeli tego nie zrobisz, to dasz łatwą wymówkę, żeby tych zadań nie wykonać.
4.	Rozłóż strategię na rok.	Jeżeli pracujesz nad licznymi strategiami, najlepiej je rozłóż na cały rok. To pozwala koncentrować się należycie na każdej i utrzymuje wysoki poziom zainteresowania.
5.	Założ odpowiedni budżet.	Zbyt mały budżet może zakłócać proces realizacji lub osłabiać entuzjazm zaangażowanych w niego osób.
6.	Mierz rezultaty.	Musisz być w stanie ocenić efektywność każdego programu i strategii. Powinieneś także celebrować każde zwycięstwo i uczyć się na błędach. To obudzi i podtrzyma entuzjazm twojego zespołu.
7.	Dokonuj regularnych przeglądów.	Dokonuj przeglądu planu marketingowego na każdym spotkaniu zespołu kierowniczego. Regularne przeglądy utrzymują właściwy kierunek programu i utrzymują jego właściwe tempo.
8.	Określ kamienie milowe.	Upewnij się, że w twoim programie marketingowym są kamienie milowe. Pozwoli to monitorować postępy i mieć pewność, że podążasz we właściwym kierunku.
9.	Dopuszczaj zmiany.	Jeżeli jakiś program lub strategia nie działają, przyjmij to do wiadomości i bądź gotowy na adaptację lub zmiany.
10.	Utrzymuj tempo.	W momencie, kiedy osiągniesz właściwe tempo, utrzymuj je, nawet jeśli oznacza to ciągłe dodawanie nowych projektów w miarę kończenia istniejących.

Jest to zupełnie krytyczny czynnik, warto też dodać, że w odpowiednich okolicznościach stanowi samonapędzający się mechanizm.

Ktoś musi przyjąć odpowiedzialność za dopilnowanie wdrożenia planu. Często staje się to jednak zadaniem praktyka, co bywa trudne, szczególnie dla osób prowadzących firmę samodzielnie.

W wielu krajach popularne staje się korzystanie z usług mentora lub coacha biznesowego, który pomaga w procesie wdrożenia. Kluczowym słowem jest tu „odpowiedzialność”: konieczność odpowiadania przed kimś za swoje działania (lub brak działań).

We wszystkich działaniach marketingowych istotne jest również uwzględnienie standardów ISO, które dotyczą jakości, środowiska, etyki i innych spraw.

3.9 Zarządzanie finansowe

Zarządzanie finansowe w rozwijającej się firmie jest związane z trzema kluczowymi obszarami: budżetem mocy przerobowych, budżetem finansowym i prognozami dotyczącymi przepływu środków pieniężnych. Każdy z nich jest pokrótce omówiony poniżej.

3.9.1 Budżet mocy przerobowych

Jest to szacunek dotyczący potencjalnego przychodu, który firma by wygenerowała, gdyby wystawiała faktury za wszystkie godziny, które ma do dyspozycji. Do uwzględnienia są również inne czynniki, w tym:

- dodatkowy personel dołączający do firmy;
- podwyżki wynagrodzeń;
- dostępne godziny;
- czas na urlopy naukowe i szkolenia;
- zwiększenie pobieranych stawek.

Dla typowego zawodowego księgowego, dostępne godziny są obliczane tak jak w Tabeli 3.6.

Tabela 3.6 Obliczanie docelowej liczby godzin możliwych do fakturowania

Kryteria	Tygodnie
Tygodnie w roku	52
Urlop wypoczynkowy	(4)
Dni ustawowo wolne od pracy	(2)
Zwolnienia lekarskie	(1)
Szkolenia	(1)
Dostępne tygodnie	44
Godziny przepracowane na tydzień	37,5
Dostępne godziny rocznie	1.650
Oczekiwana produktywność	80%
Docelowa liczba dostępnych godzin możliwych do fakturowania	1.320 godzin
Pobierana stawka godzinowa	150 \$ za godzinę
Docelowa kwota możliwa do zafakturowania	198.000 \$

Obliczenie docelowych kwot możliwych do zafakturowania należy przeprowadzić w całej firmie dla wszystkich pracowników, których to dotyczy. Docelowe kwoty możliwe do zafakturowania razem nazywa się budżetem mocy przerobowych firmy.

Należy zauważyć, że jest to jedynie przykład narzędzia do tego rodzaju obliczeń. Liczby należy dostosować do lokalnych warunków, by były możliwie najbliższe rzeczywistych.

3.9.2 Budżet finansowy

Budżet finansowy opiera się na budżecie mocy przerobowych jako na spodziewanych przychodach i uwzględnia także zabudżetowane koszty operacyjne firmy. Przykładowy format pokazuje Tabela 3.7.

Tabela 3.7 Przykładowy format budżetu finansowego

Budżet 20XX/XY					
	Rzeczywista pozycja 20XW/XX	Prognoza budżetu 20XX/XY			
		20XX/XY		20XX/XY	
		+ 5%	+10%	-5%	-10%
	\$	\$	\$	\$	\$
Przychody					
Honoraria					
Audyt					
Zgodność z wymogami regulacyjnymi					
Doradztwo biznesowe					
Uzgodnienia rozchodów					
Inne przychody					
Przychody razem					
Koszty własne					
Bezpośrednie wynagrodzenia (personel)					
Wyплаты					
Koszty własne razem					
Zysk brutto					
Koszty					
Honoraria księgowo					
Bankowe koszty finansowania, opłaty i obciążenia					
Opłacone prowizje					
Honoraria za doradztwo i konsulting					
Komunikacja					
• Telefon					
• Koszty kurierów					
• Druk, poczta i materiały biurowe					
Koszty administracyjne i ogólne					
Ubezpieczenia					
Technologia informacyjna					
• Licencje na oprogramowanie					
• Sprzęt komputerowy i konserwacja					
• Drukarki i kserokopiarki					
Marketing i promocja					
• Reklama					
• Reprezentacja					
• Samochody					
• Konserwacja samochodów					

Budżet 20XX/XY					
• Opłaty parkingowe i drogowe					
Koszty biura					
• Sprzątanie i wywóz śmieci					
• Elektryczność i media					
• Czynnosc					
• Naprawy i konserwacja					
• Ochrona					
Pomieszczenia socjalne					
Szkolenie i rozwój					
Wynagrodzenia					
Koszty razem					
Zysk netto					

3.9.3 Budżet związany z przepływami pieniężnymi

Prognoza dotycząca przepływu środków pieniężnych wykorzystuje informacje zawarte w budżecie finansowym w celu przewidzenia, kiedy terminy przepływów pieniężnych dotyczących przychodów i kosztów będą wpływały na saldo rachunku bankowego. Przykładowy format prognozy przepływu środków pieniężnych pokazuje Tabela 3.8.

Tabela 3.8 Przykładowy format prognozy przepływu środków pieniężnych

Prognoza dotycząca przepływu środków pieniężnych za rok 20XX/XY													
	Styczeń	Luty	Marzec	Kwiecień	Maj	Czerwiec	Lipiec	Sierpień	Wrzesień	Październik	Listopad	Grudzień	RAZEM
Dochód z działalności handlowej													
Wpływy środków pieniężnych													
Środki pieniężne otrzymane od klientów													
Inne środki pieniężne otrzymane													
Otrzymane środki pieniężne razem													
Wypływy środków pieniężnych													
(szczegółowe dane poniżej)													
Nadwyżka/deficyt													
Łączna pozycja													
(dodać do poprzedniego miesiąca)													
* Wpływy środków pieniężnych – kiedy środki pieniężne są rzeczywiście otrzymane na podstawie wcześniej wystawionych faktur.													

Prognoza dotycząca przepływu środków pieniężnych za rok 20XX/XY

	Styczeń	Luty	Marzec	Kwiecień	Maj	Czerwiec	Lipiec	Sierpień	Wrzesień	Październik	Listopad	Grudzień	RAZEM
Wpływy środków pieniężnych													
Wpłaty													
Honoraria księgowe													
Reklama													
Opłaty bankowe													
Koszty zadłużenia													
Inwestycje w środki trwałe													
Sprzątanie i usługi sanitarne													
Opłacone prowizje													
Honoraria za doradztwo i konsulting													
Koszty kurierów													
Koszty ogólne i administracyjne													
Opłaty finansowe													
Ubezpieczenia													
Opłaty leasingowe													
Wydatki na samochody													
Parking i opłaty drogowe													
Druk, poczta i materiały biurowe													
Czynsz													
Naprawy i konserwacja													
Wywóz śmieci													
Wydatki na ochronę													
Szkolenia i wydatki socjalne													
Emerytury													
Telefon													
Wynagrodzenia													
Zapłacone środki pieniężne razem													

3.10 Wnioski

Zadanie budowania i rozwoju firmy, jak wynika z tego modułu, składa się z wielu elementów. Rozważne planowanie, w szczególności w odniesieniu do całościowego biznesplanu, oraz zapewnienie wdrożenia to klucze do sukcesu twojej firmy.

Nadrzędny czynnik, który należy uwzględnić we wszelkich działaniach marketingowych, to postawa dotycząca aspektów zawodowych, etycznych i związanych z jakością, którą przyjmujesz promując swoją firmę i przekazujesz w komunikatach o swojej firmie. Musisz mieć przekonanie, że twoja firma jest w stanie spełnić oczekiwania, które definiujesz w stosunku do swojej oferty.

3.11 Odniesienia, dalsza lektura i zasoby IFAC

Odniesienia i dalsza lektura

AICPA. Artykuły dotyczące zarządzania praktyką i marketingu. *Journal of Accountancy*.

www.journalofaccountancy.com/Search/Results.aspx?Topic=PracticeManagement%7cMarketing.

AICPA, Zestaw narzędzi dotyczących mediów społecznościowych (Social Media Toolkit).

www.aicpa.org/interestareas/privatecompaniespracticesection/resources/practicegrowth/pages/socialmediatoolkit.aspx.

Baker, Ronald J. „The Firm of the Future.” *Journal of Accountancy*, listopad 2008.

www.journalofaccountancy.com/Issues/2008/Nov/The+Firm+Of+The+Future.htm.

Baker, Ronald J. „Pricing on Purpose: How to Implement Value Pricing In Your Firm.” *Journal of Accountancy*, czerwiec 2009. www.journalofaccountancy.com/Issues/2009/Jun/20091530.htm.

Collins, James C. *Od dobrego do wielkiego: czynniki trwałego rozwoju i zwycięstwa firm*. Warszawa: MT Biznes, 2007.

Drew, Jeff. „Social Media”. *Journal of Accountancy*, listopad 2011. www.journalofaccountancy.com/Web/Tech2012/PreviewSocialMedia.

Ferguson, Lindsey. „Gaining (from) your clients’ trust: How CPAs can shift from service provider to essential business adviser.” *Journal of Accountancy*, maj 2012. www.journalofaccountancy.com/Issues/2012/May/20114885.htm.

Heaney, Vince, „Build your brand: Wealth management is not about sales but being a trusted adviser,” *Accountancy*, listopad 2011. <http://www.icaew.com/~media/Files/About-ICAEW/Newsroom/Accountancy/Features/icaew-1111-wealth-management-final.pdf>.

Heaney, Vince, „Cradle to grave service: moving into private client work could grow your practice and build client relationships,” *Accountancy*, maj 2011.

www.icaew.com/~media/Files/About-ICAEW/Newsroom/Accountancy/Features/FINAL%20Practice.pdf.

Hensley, Robin M. „LinkedIn Tips for CPAs.” *Journal of Accountancy*, marzec 2011.

www.journalofaccountancy.com/Issues/2011/Mar/20103310.htm.

Lewis, Rob, „CRM for accountants: why bother.” *AccountingWEB*, marzec 2008.

www.accountingweb.co.uk/topic/practice/crm-accountants-why-bother.

Mace, Janine, „Arguments for business evolution.” *INTHEBLACK*, wrzesień 2012.

www.itbdigital.com/tools-of-the-trade/2012/09/24/arguments-for-business-evolution/.

Maister, David H. *Managing The Professional Service Firm*. Nowy Jork: FreePress, 1997.

Marcus, Bruce W. *Professional Services Marketing 3.0*, Nowy Jork: Bay Street Group LLC, 2012

Pendrell, Nick, „Online marketing: How to market SMEs and SMPs online.” *Charter*, lipiec 2012.

www.charteredaccountants.com.au/News-Media/Charter/Charter-articles/Business-management/2012-08-How-To-Market-SMEs-and-SMPs-Online.aspx.

Pusateri, Leo J., *You Are the Value: Define Your Worth, Differentiate Your CPA Firm, Own your Market*, Durham, N.C.: NICPA, 2010.

Rosenhek, Stephen. „One for all.” *CA Magazine*, styczeń-luty 2008. www.camagazine.com/archives/print-edition/2008/january-february/regulars/camagazine5427.aspx.

Rosenhek, Stephen. „Making it fit.” *CA Magazine*, sierpień 2008. www.camagazine.com/archives/print-edition/2008/aug/regulars/camagazine4583.aspx.

Roxburgh, Helen. „How do accountancy firms fare in social media.” *Economia*, lipiec 2012. http://economia.icaew.com/Business/July12/How-do-accountancy-firms-fare-in-social-media?utm_source=economianews&utm_medium=article&utm_content=headlines&utm_campaign=july12.

Sawhney, Robert C. „How to market your firm”. *APLUS*, styczeń 2010. <http://app1.hkicpa.org.hk/APLUS/1001/Marketing.pdf>.

Stapleton, James J. *Developing a CPA Practice: A comprehensive guide to building a successful small to mid-sized accounting firm* (2. wydanie). Nowy Jork: John Wiley & Sons Inc, 1997.

Twitter, *Twitter for Small Business*. https://business.twitter.com/en/smallbiz_guide/?ref=tw-6-18-tw1.

Williams, Hugh, „Life without Timesheets.” Devon: St. Edwards Press Ltd, 2006. www.verasage.com/downloads/LWT%20sample.pdf

Young, Laurie. *Marketing the Professional Services Firm: applying the principles and the science of marketing to the professions*. Hoboken, Nowy Jork: John Wiley & Sons Inc, 2005.

Zasoby IFAC

Strona internetowa IFAC SMP Committee: www.ifac.org/SMP, zawierająca IFACnet (wyszukiwarkę branżową, dostępną przez okno wyszukiwania na górze każdej strony)

IFAC, *IFAC SMP Quick Poll: May-June Results*, lipiec 2012. www.ifac.org/publications-resources/ifac-smp-quick-poll-may.

Zasoby i narzędzia zarządzania firmą audytorską pochodzące z IFAC i innych organizacji: www.ifac.org/about-ifac/small-and-medium-practices-committee/smp-resources-and-tools

Komiteć można znaleźć na Twitterze @ IFAC_SMP i w serwisie Delicious @ifacsmpcommittee (skorzystaj z tagów po prawej stronie w celu filtrowania według każdego modułu tego Przewodnika)

Rada Dyskusyjna SMP/SME: www.ifac.org/smp/sme-discussion-board (pozwala udzielać informacji zwrotnych i omawiać tematy związane z zarządzaniem firmami audytorskimi związane z tematami tego Przewodnika)

Załączniki

Załącznik 3.1 Plan działania dotyczący zarządzania relacjami

RAZEM	Styczeń	Luty	Marzec	Kwiecień	Maj	Czerwiec	Lipiec	Sierpień	Wrzesień	Październik	Listopad	Grudzień

Uwaga: Dla każdej osoby polecającej załączyć plan działań, które chcesz wobec niej podjąć w nadchodzącym miesiącu.

Załącznik 3.2 Studia przypadków

Studium przypadku 3.1

To studium przypadku odnosi się do [sekcji 3.2.3](#) („Diagram organizacyjny”) w [Module 3](#).

William i Indira mają podobne zdanie na temat znaczenia korzystania z diagramu organizacyjnego, który pomoże im przedstawić wewnętrzną strukturę firmy. Po ocenie silnych i słabych stron, William zgadza się przejąć odpowiedzialność za marketing, natomiast Indira zobowiązuje się odpowiadać za finanse. Choć każde z nich jest odpowiedzialne za osobne obszary działalności firmy, William podejmuje się odpowiedzialności za dział operacyjny, a Indira za zasoby ludzkie, choć na razie jest to mniej obciążająca rola.

Umawiają się, że będą się spotykali co miesiąc, by omówić kwestie firmy jako podmiotu gospodarczego i każde z nich zgadza się przedstawić drugiemu raport ze swojego obszaru odpowiedzialności na comiesięcznym zgromadzeniu partnerów.

Wypełniając obowiązki osoby odpowiedzialnej za marketing William sporządza szkic planu marketingu, obejmującego główne podejścia i obszary, w których jego zdaniem firma powinna działać. Plan uwzględnia bardzo ważne kwestie klientów docelowych, głównych usług, które ma oferować firma, sugerowanych cen oraz konkretnych metod, za pomocą których firma będzie promować te usługi. Na zgromadzeniu partnerów William omawia ten plan z Indirą. Po dogłębnym rozważeniu pewnych zmian umawiają się co do planu i określają szczegółowe ramy czasowe i konkretne działania, które każde z nich podejmuje się wykonać.

W ramach obowiązków osoby odpowiedzialnej za finanse Indira przygotowała budżet i prognozę przepływu środków pieniężnych na nadchodzący rok. Przedstawia to Williamowi na zgromadzeniu partnerów i po dyskusji zgadza się zaktualizować raporty, aby uwzględnić w nich spodziewany wzrost honorariów wynikający z działań marketingowych zapisanych w planie marketingu. Zaktualizuje także raport o nowe wydatki na marketing określone w planie.

Indira przygotowała także zestaw zarządczych sprawozdań finansowych, w tym rachunek zysków i strat oraz bilans, i przedstawiła je na zgromadzeniu partnerów. Zgadza się zaktualizować prezentację tych raportów po tym, jak ona i William porozumieją się co do budżetu. Indira stwierdza, że w ciągu nadchodzących wakacji pojawią się niedobory gotówki i omawia z Williamem najlepsze sposoby poradzenia sobie z tym. Postanawiają, że najlepszym podejściem

będzie znalezienie nowych klientów i podniesienie honorarium zanim pojawi się niedobór. Uzgadniają jednak, że należy zapewnić firmie wystarczające finansowanie z banków, aby mogli liczyć na taką pomoc w krótkim okresie trudności.

Ponieważ do obowiązków Williama należy także dział operacyjny, przed zgromadzeniem partnerów uzyskał od Indiry raport dotyczący obciążenia pracą jej zespołu. Włącza dane z niego do przepływu pracy jej zespołu, by móc przedstawić całościowy raport dotyczący obciążenia pracą i mocy przerobowych firmy. Pozwala to im obojgu zobaczyć, jakimi zasobami dysponuje firma przed okresem wakacyjnym, co z kolei daje pewną nadzieję, że uda się im uniknąć niedoborów gotówki przewidzianych przez Indirę. Raport podkreśla jednak znaczenie tego, by działania marketingowe przynosiły konkretne efekty, inaczej sytuacja firmy może dalej być trudna.

Indira przedstawia kwestie związane z zasobami ludzkimi, przed którymi obecnie stoi firma. Najistotniejszą z nich jest potrzeba formalnych ocen wyników dla personelu, które pozwolą udzielić im informacji zwrotnej. William zgadza się z tym podejściem i umawiają się, że Indira opracuje pierwszą wersję oceny wyników, której będą używać i przedstawi ją na następnym zgromadzeniu partnerów do ostatecznego zatwierdzenia. Umawiają się także, że określą daty ocen wyników personelu na następnym spotkaniu.

Potwierdzają następnie datę i godzinę kolejnego zgromadzenia partnerów.

Studium przypadku 3.2

To studium przypadku odnosi się do [sekcji 3.3.4](#) („Strategie wzrostu zewnętrznego”) w [Module 3](#).

Opracowując plan marketingu William uznał, że seminaria będą jednym z najważniejszych elementów strategii marketingowej firmy. Uważa, że seminaria pozwolą firmie zdefiniować swój profil w lokalnej społeczności biznesowej i dadzą dobry powód do reklamy i promocji. Planuje zapraszać obecnych klientów i potencjalnych klientów, którym go polecono, ale uważa także seminaria za dobrą okazję do zapraszania zupełnie nowych potencjalnych klientów. W ten sposób William i Indira będą obracać się wśród klientów i pracowników w przyjaznych okolicznościach i być może pozyskają informacje interesujące i istotne dla ich sytuacji biznesowej.

Na etapie przygotowania seminarium William rozmawiał z pewną liczbą klientów w celu określenia ich zainteresowania wydarzeniem i tematów, o których chcieliby słuchać. Wielu klientów wyraziło zainteresowanie stanem gospodarki i jego wpływem na ich firmy. William postanowił połączyć ogólną dyskusję o bieżącym środowisku gospodarczym z konkretnymi efektami, które może ono wywołać w lokalnej społeczności biznesowej. Omówił to z Indirą, której spodobał się pomysł i temat. William zaczął wobec tego pracę nad przygotowaniem swojej prezentacji.

Zajmując się kwestiami logistycznymi, opracował listę kontrolną elementów, o które trzeba zadbać, by seminarium odbyło się zgodnie z planem. Zamieścił na niej:

- sporządzenie listy imion i nazwisk oraz adresów wszystkich zaproszonych osób;
- przygotowanie zaproszeń;
- dopilnowanie, by zostały wysłane do gości;
- przygotowanie ogłoszenia w lokalnej gazecie;
- zarezerwowanie sali w lokalnym centrum konferencyjnym na właściwy dzień i godzinę;
- wpłatę ewentualnej zaliczki w celu zabezpieczenia rezerwacji;
- sporządzenie szkicu rozmieszczenia gości na sali;
- podjęcie decyzji co do poczęstunku przed i po seminarium;
- dopilnowanie identyfikatorów dla osób, które zgłoszą chęć udziału;
- zapewnienie pomocy pracowników firmy przy rejestracji gości;

- przygotowanie materiałów z najważniejszymi kwestiami omówionymi na seminarium oraz
- przygotowanie listu, który ma być rozesłany do uczestników po seminarium.

William rozdzielił następnie różne zadania z tej listy między różnych członków zespołu, pilnując, żeby obciążenie pracą było równomierne i żeby cały ciężar nie spoczął na barkach jednej osoby.

W miarę zbliżania się daty seminarium William angażował się w promocję seminarium wśród możliwie największej liczby klientów i potencjalnych klientów. Uznał, że będzie to doskonały sposób promowania profilu firmy, który pozwoli mu także rozwinąć i umocnić jego własny profil w lokalnej społeczności biznesu. Choć nie przepada za wystąpieniami publicznymi, wiedział, że sobie poradzi. Kilka razy przeciwzył swoją prezentację przed seminarium, co dało mu większą pewność siebie i przekonanie co do dobrej jakości samego materiału.

Dwa dni po seminarium William dopilnował, by każdy jego uczestnik otrzymał list z podziękowaniem za udział, podsumowujący najważniejsze elementy omówione w prezentacji. Osobom, które nie należały do grona obecnych klientów firmy, William przedstawił specjalną ofertę: proponował nieodpłatne spotkanie, podczas którego mogły one omówić konkretne punkty prezentacji dla nich istotne, potencjalnie wymagające dalszej dyskusji.

Studium przypadku 3.3

To studium przypadku odnosi się do [sekcji 3.5](#) („Tworzenie kultury firmy”) w [Module 3](#).

Studium przypadku: Kultura firmy

Victory Accounting postanowiła zmienić kulturę swojej firmy i przeszła przez proces transformacji, żeby to osiągnąć. Poniżej można znaleźć krótką prezentację ich nowej kultury.

Victory Accounting promuje środowisko pracy, w którym osiąga się wysokie wyniki, satysfakcję i przyjemność z pracy.

Centralna zasada operacyjna: zrównoważony rozwój

Wszyscy pracownicy kierują się naszą centralną zasadą operacyjną: „Tworzymy wartość dla interesariuszy Victory Accounting budując zrównoważoną firmę audytorską poprzez włączenie wartości ekonomicznych, społecznych i środowiskowych we wszystkie systemy podejmowania i wspierania decyzji w Victory Accounting.”

Najważniejsze wartości

Wierzymy, że usługi, które świadczymy, są wartościowe dla społeczności i społeczeństwa. Opiera się to na następujących kluczowych wartościach:

- **Zrozumienie:** pomoc ludziom w opanowaniu rachunkowości i zagadnień podatkowych ich firm poprzez edukację, pomoc i porady.
- **Stała gotowość do pomocy:** zrozumienie potrzeb ludzi i pomoc w rozwiązaniu problemów i kwestii związanych z finansami.
- **Zaufanie i uczciwość:** odpowiedzialność, uczciwość, wierność zasadom oraz budzenie zaufania.
- **Szacunek i zachęta:** docenianie różnorodności, wzajemna pomoc i zawsze pozytywna postawa.
- **Uczenie się:** ciągłe poszukiwanie wiedzy i umiejętności pozwala Victory Accounting wykazywać otwartość wobec zmian i ciągle się rozwijać. Ma to szczególne znaczenie w czasach ciągłych modyfikacji regulacji i wymagań.
- **Jakość:** ciągłe staranie o to, by działać lepiej, ponieważ Victory Accounting odnosi swoją działalność do najwyższych standardów, nie do konkurentów.

Zaangażowanie w ciągłe uczenie się i rozwój

Personel firmy jest zachęcany do rozwijania umiejętności i kariery w Victory Accounting. Firma zapewnia stałe szkolenia i rozwój oraz pomoc finansową i urlopy naukowe na odbycie odpowiednich kursów.

Patrzanie w przyszłość

Co miesiąc organizujemy spotkania zespołu, podczas których omawiamy wyniki i przyszły kierunek firmy, a zespoły mają okazję przedstawić swoje bieżące projekty.

Uczestniczenie w życiu społeczności lokalnej

Victory Accounting angażuje się w pomoc społeczności lokalnej i daje pracownikom możliwość uczestniczenia w pracy społecznej i wolontariacie. Rozwijamy obecnie współpracę z różnymi organizacjami dobroczynnymi, dzięki czemu nasz personel ma okazję dowiedzieć się więcej o różnorodnych kwestiach i wyzwaniach, które stoją przed naszą społecznością. Zachęcamy także pracowników do działania na rzecz osób w potrzebie.

Załącznik 3.3 Sumaryczny budżet rachunku zysków i strat

Miesięczne kwoty przewidziane w budżecie														
Opis	Poprzedni rok	Styczeń	Luty	Marzec	Kwiecień	Maj	Czerwiec	Lipiec	Sierpień	Wrzesień	Październik	Listopad	Grudzień	RA-ZEM
Przychody														
Przychody brutto														
Minus korekty faktur														
Otrzymane przychody netto														
% przychodów														
Koszty														
Wynagrodzenia														
Personel merytoryczny														
Personel wspierający														
Koszty personelu														
Koszty infrastruktury														
Koszty ogólne														
Inne														
Koszty razem														
% przychodów														
Zysk z działalności operacyjnej														
% przychodów														
Przychody odsetkowe														
Odsetki (koszty)														
Inne przychody (koszty)														
Zysk (strata) na sprzedaży aktywów														
Przychody (koszty) netto														
% przychodów														
Podatki dochodowe (dla niektórych spółek kapitałowych)														
Dochody netto														
% przychodów														

Załącznik 3.4 Budżet bilansu

Opis	Miesięczne kwoty przewidziane w budżecie													
	Poprzedni rok	Styczeń	Luty	Marzec	Kwiecień	Maj	Czerwiec	Lipiec	Sierpień	Wrzesień	Październik	Listopad	Grudzień	RAZEM
Aktywa obrotowe														
Środki pieniężne i ich ekwiwalenty														
Zadania w toku niezafakturowane														
Należności zafakturowane														
Koszty przyszłych okresów														
Inne aktywa obrotowe														
Aktywa obrotowe razem														
Aktywa długoterminowe														
Rzeczowe aktywa trwałe														
Minus amortyzacja														
Rzeczowe aktywa trwałe netto														
Inne aktywa długoterminowe														
Aktywa długoterminowe razem														
AKTYWA RAZEM														
Pozycje dodatkowe (dla prognozy dotyczącej przepływu środków pieniężnych):														
Inwestycje w ulepszenie środków trwałych														
Amortyzacja														
Koszty zbycia aktywów														
Przychody ze sprzedaży														

Miesięczne kwoty przewidziane w budżecie														
Opis	Poprze- dni rok	Styczeń	Luty	Marzec	Kwie- cień	Maj	Czer- wiec	Lipiec	Sier- pień	Wrze- sień	Paździe- rnik	Listo- pad	Gru- dzień	RA- ZEM
Zobowiązania krótkoterminowe														
Zobowiązania														
Rozliczane międzyokresowo koszty														
Zadłużenie krótkoterminowe														
Inne zobowiązania krótkoterminowe														
Zobowiązania krótkoterminowe razem														
Zobowiązania długoterminowe														
Zadłużenie długoterminowe														
Inne zobowiązania długoterminowe														
Zobowiązania długoterminowe razem														
ZOBOWIĄZANIA RAZEM														
Kapitał własny														
Bilans otwarcia														
Bieżące dochody														
Aktywa netto / kapitał własny razem														
ZOBOWIĄZANIA RAZEM ORAZ AKTYWA NETTO / KAPITAŁ WŁASNY														
Pozycje dodatkowe (dla prognozy dotyczącej przepływu środków pieniężnych):														
Pozyskane wpływy z emisji instrumentów dłużnych														
Płatności kapitału														
Wyплаты dla partnerów														
Zysk (strata) ze zbycia														

Załącznik 3.5 Arkusz analizy przychodu brutto

Instrukcje: Korzystnie jest budżetować przychody brutto (opłaty brutto przed korektami fakturowymi) według typów prac na podstawie porównania z poprzednimi latami. Harmonogram przedstawiony poniżej pozwala firmom podsumować przychody z poprzedniego roku z rachunkowości, badania, podatków i doradztwa z miesiąca na miesiąc. Przygotowując budżet powinieneś rozważyć kilka czynników zakładając w budżecie przyszłe przychody brutto poza kwotami przychodów z poprzedniego roku. Czynniki te obejmują:

- przewidywane zmiany w stawkach;
- prace, które się nie powtórzą w nadchodzącym roku;
- nowych klientów, którzy będą obsługiwani po raz pierwszy w nadchodzącym roku;
- nowe usługi, które będą dodane w nadchodzącym roku;
- wpływ wszelkich innych znanych lub rozsądnie przewidywanych różnic w stosunku do poprzedniego roku.

Po zabudżetowaniu przychodów brutto dla każdego typu pracy należy dodać kwoty miesięczne i przenieść do sumarycznego budżetu rachunku zysków i strat w [Załączniku 3.3](#).

Arkusz analizy przychodu brutto

Miesiąc	Rachunkowość i audyt				Podatki				Doradztwo i inne				Razem			
	Przychody poprzedniego roku	% całości	Budżet roku bieżącego	% całości	Przychody poprzedniego roku	% całości	Budżet roku bieżącego	% całości	Przychody poprzedniego roku	% całości	Budżet roku bieżącego	% całości	Przychody poprzedniego roku	% całości	Budżet roku bieżącego	% całości
1																
2																
3																
4																
5																
6																
7																
8																
9																
10																
11																
12																
Razem																



Moduł 4:

Siła ludzi: Opracowanie strategii dotyczącej pracowników

Spis treści

4.1 Wstęp	4
4.2 Twoja firma i jej ludzie	4
4.3 Czynniki wpływające na zarządzanie ludźmi	4
4.3.1 Oczekiwania społeczności	4
4.3.2 Zmiany ekonomiczne	5
4.4 Twoja strategia zarządzania ludźmi	5
4.4.1 Różnorodność wśród twoich pracowników	5
4.4.2 Wyjaśnianie oczekiwań	6
4.4.3 Uwzględnienie różnic pokoleniowych	7
4.4.4 Przyciąganie pracowników z pokolenia X i Y	8
4.4.5 Rekrutacja	8
4.4.6 Rozpoczęcie pracy	11
4.5 Przewodzenie zespołowi	12
4.5.1 Przykład idzie z góry	12
4.5.2 Czego pracownicy oczekują od liderów	14
4.5.3 Budowanie zespołu osiągającego wysokie wyniki	14
4.5.4 Komunikacja	19
4.5.5 Delegowanie: Kluczowy mechanizm firmy	21
4.6 Zarządzanie pracownikami i zatrzymywanie ich w firmie	23
4.6.1 Motywacja	23
4.6.2 Zatrzymywanie personelu w firmie	24
4.6.3 Kluczowe elementy produktywnego, spójnego środowiska pracy	25
4.6.4 Zarządzanie wynikami	25
4.6.5 Produktywność a wyniki	26
4.6.6 Obliczanie produktywności	26
4.6.7 Ocena wyników	29
4.7 Szkolenie i rozwój	36
4.7.1 Określanie potrzeb rozwojowych	36
4.7.2 Rozwój to inwestycja	37
4.7.3 Wynagrodzenie	37
4.8 Nagrody i uznanie	39
4.8.1 Nagrody	39
4.8.2 Wyrażanie uznania	39
4.9 Pracownicy odchodzący/przychodzący	40
4.9.1 Rozwiązanie umowy z pracownikiem	40
4.9.2 Zatrzymanie w firmie starszych pracowników	41
4.9.3 Ankiety wypełniane przy odejściu z firmy	41

4.10 Wnioski	41
4.11 Odniesienia, dalsza lektura i zasoby IFAC	42
Załączniki	43
Załącznik 4.1 Lista kontrolna przywództwa funkcjonalnego	43
Załącznik 4.2 Opis stanowiska starszego księgowego/kierownika	44
Załącznik 4.3 Opis stanowiska zastępcy księgowego	46
Załącznik 4.4 Opis stanowiska młodszego księgowego	48
Załącznik 4.5 Indywidualny plan rozwoju	50
Załącznik 4.6 Umowa dotycząca wyników	51

4.1 Wstęp

W tym module omawiamy kwestie pracownicze, z którymi będziesz musiał sobie poradzić w miarę rozwoju twojej firmy. Podczas tego procesu umiejętności twojego zespołu zarządczego dotyczące przyciągania, zatrzymywania, motywowania pracowników i przewodzenia im będą miały kluczowe znaczenie dla sukcesu firmy. Jest wiele strategii zarządczych, z których możesz skorzystać, by zapewnić niezakłócony rozwój w tym okresie. Czynniki, które należy rozważyć, to strategia zarządzania ludźmi w firmie i sposób, w jaki przejawia się przywództwo. Odpowiednie zarządzanie indywidualnymi kwestiami dotyczącymi personelu jest bardzo istotne dla harmonijnie funkcjonującego środowiska pracy. Kwestie te to na przykład szkolenia i rozwój umiejętności pracowników oraz nagradzanie i uznawanie wkładu pracowników w firmę. Obejmują one także radzenie sobie z odejściami i przejściami pracowników oraz przyciąganie i zatrzymywanie w firmie absolwentów odpowiednich studiów oraz wykwalifikowanych księgowych z innych firm, którzy w przyszłości staną się liderami twojej praktyki. Stopień, w jakim jesteś w stanie zapewnić wysoki poziom usług zawodowych, zależy od jakości i kalibru twoich ludzi.

4.2 Twoja firma i jej ludzie

Zdefiniowanie celu w postaci rozwoju biznesu bez wcześniejszego sprawdzenia dostępności ludzi z umiejętnościami właściwymi dla twojego modelu biznesowego może spowodować zbędną frustrację i trudności. Planowanie działalności i strategii dotyczące pracowników muszą być połączone.

Każda firma ma inną strategię biznesową, ofertę usług, wartości partnerów, kulturę, zestaw umiejętności, lokalizację i bazę klientów. Nie ma jednego „wzoru” na zapewnienie właściwych proporcji mieszanki zmiennych, które zagwarantują sukces.

4.3 Czynniki wpływające na zarządzanie ludźmi

4.3.1 Oczekiwania społeczności

Ty i twoi pracownicy jesteście „produktami” swojej społeczności. Jej standardy i oczekiwania zmieniły się w ciągu ostatnich dziesięciu czy dwudziestu lat. Dziś członkowie społeczności są:

- na ogół dobrze wykształceni, świadomi swoich praw;
- gotowi je wyrażać i się o nie upominać;
- gotowi szukać osób odpowiedzialnych za błędy (pojedynczych ludzi lub organizacji), ponieważ oczekują, że ludzie będą się rozliczać ze swoich działań oraz
- przekonani, że biznes (w szczególności) przyjmie i zaakceptuje wyższe standardy dotyczące etyki i zachowań.

Wiele z tych oczekiwań ma swoje odzwierciedlenie w legislacji, która narzuca pracodawcom zobowiązania, wpływające na zasady (politykę) firm.

Spółeczeństwo podlega także stałym zmianom, przedstawiono je pokrótce poniżej.

- Zmiany prawa dotyczące stosunków pomiędzy pracodawcą a pracownikami w wielu krajach nieustannie wpływają na dynamikę zatrudnienia, na przykład dzięki większej elastyczności miejsc pracy czy zapewnianiu równych możliwości;
- Demografowie wskazują, że populacja w wielu krajach się starzeje;
- Publicyści zwracają uwagę na różne oczekiwania wobec pracy i różne postawy wśród ludzi z różnych pokoleń.

Te zmiany dotyczą również branży księgowej; będzie ona podlegała dalszym ewolucjom, by spełnić nowe oczekiwania społeczeństwa. Obecnie kładzie się większy nacisk na komunikację z pracownikami oraz klientami i ochronę ich praw, a także na opracowanie systemów i procedur zapobiegających błędom.

4.3.2 Zmiany ekonomiczne

Przed rokiem 2008 gospodarki całego świata przeżywały wieloletni okres trwałego i gwałtownego wzrostu gospodarczego. Powodowało to wysoką rentowność działalności gospodarczej i optymizm co do przyszłych wyników.

Wielu wiodących ekonomistów sądzi, że zmiany gospodarcze wywołane przez załamanie się infrastruktury bankowej w Stanach Zjednoczonych będą trwałe przez wiele lat. To z kolei będzie miało duży wpływ na rodzaje usług świadczonych przez księgowych, politykę cenową i wymagania dotyczące konkretnego rodzaju wiedzy.

W takich okolicznościach bardziej prawdopodobne jest, że wielu klientom bardziej będzie potrzebne całościowe doradztwo biznesowe niż tylko rachunkowość zgodna z wymogami regulacyjnymi, podczas gdy usługi takie jak śledztwa i ekspertyzy gospodarcze i finansowe (usługi forensic) oraz działania związane z kontrolą nadużyć wysuną się na pierwszy plan.

Inne czynniki, które mogą stwarzać wyzwania dla środowiska zawodowego opisano poniżej.

Niedobór wykwalifikowanych księgowych: Branża rachunkowości konkuruje z wieloma alternatywnymi ścieżkami kariery i podaż wykwalifikowanych księgowych na wielu rynkach nie zaspokaja popytu. Luki te wypełniane są częściowo przez zatrudnianie absolwentów studiów innych niż kierunkowe, a następnie przeprowadzanie krótkich, intensywnych szkoleń pozwalających im nabyć konieczne umiejętności.

Rosnąca równowaga płci: Ponieważ do zawodu wchodzi więcej kobiet, pracodawcy muszą dostosować swoje strategie zatrudnienia, aby przyciągać i zatrzymywać pracownice w swoich firmach oraz uniknąć straty inwestycji w szkolenia z powodu małej elastyczności dotyczącej warunków zatrudnienia.

Migracja wykwalifikowanych pracowników w wielu sektorach branży: Ma to oczywiste implikacje dla mobilności kwalifikacji, umiejętności językowych migrantów oraz innych czynników społecznych, takich jak wpływ na infrastrukturę czy usługi socjalne. Na wielu rynkach osoby z branży rachunkowości są do migracji zachęcane.

Prace związane z rachunkowością i przetwarzaniem transakcji zlecane za granicę: Firmy coraz częściej decydują się na przetwarzanie transakcji i informacji poza granicami ich krajów po niższych kosztach niż te oferowane przez lokalnych pracowników.

Spowolnienie wzrostu płac: Wynikiem zmieniającej się dynamiki podaży i popytu na umiejętności związane z rachunkowością jest wolniejszy wzrost płac dla niektórych pracowników branży rachunkowości w porównaniu z innymi segmentami rynku, na przestrzeni kilku ostatnich lat.

Oczekiwania dotyczące emerytury wśród starszych pracowników: Wielu pracowników chce odchodzić na emeryturę wcześniej. Choć ze względów osobistych może to być pożądane, taka decyzja może nie być słuszna jeśli wziąć pod uwagę skumulowane plany emerytalne tych pracowników i ich oszczędności zebrane w inny sposób. Ogranicza to również podaż wykwalifikowanego personelu. Strategia, która pozwoli zachować w firmach wiedzę zgromadzoną przez starszych pracowników, ma duże znaczenie dla przyszłości przedsiębiorstw.

Bariery dotyczące zatrudniania starszych pracowników: Znalezienie zatrudnienia w okolicach 50. roku życia często bywa trudne. Obecnie, kiedy w wielu krajach pokolenie Baby Boom dochodzi do tego etapu życia, liczba osób w tej grupie wiekowej będzie oczywiście rosła, co oznacza, że postawa wobec zatrudniania starszych pracowników będzie musiała się zmienić.

Niektóre z czynników wymienionych powyżej mają pozytywny wpływ na branżę, inne to jednak elementy negatywne, które będą ograniczały podaż dostępnych pracowników. Kluczowe znaczenie ma monitorowanie tych trendów, ponieważ determinują one zarówno popyt, jak i podaż pracowników związanych z rachunkowością. Choć nie na wszystkie z tych czynników masz wpływ, możesz podjąć pewne proaktywne działania, żeby uzyskać pozycję pożądanego pracodawcy.

4.4 Twoja strategia zarządzania ludźmi

4.4.1 Różnorodność wśród twoich pracowników

Do tej pory omawialiśmy w tym module możliwe oczekiwania pracodawców, ale jak ocenić, jakiego typu pracowników tak naprawdę potrzebujesz.

Dynamika wśród firm audytorskich się zmienia. Pojawiły się odmienne struktury własności, a firmy ewoluują w stronę podmiotów, w których jest więcej pracowników na jednego partnera. Obserwuje się stopniowy spadek liczby pracowników wspierających, a wykwalifikowany personel stanowi większą część wszystkich zatrudnionych w firmach. Firmy dodają także nowe usługi, by spełnić różne wymagania klientów. Jest zatem istotne, by jasno określić umiejętności pracowników, które pozwolą ci zoptymalizować wyniki twojej firmy.

Określenie zestawu umiejętności

Potrzebujesz różnorodnych ludzi i ich różnorodnych umiejętności. Zespół księgowych o zrównoważonym składzie ma zazwyczaj partnera, wykwalifikowanego księgowego i pewne wsparcie administracyjne. Poza tym w niektórych firmach pracują osoby doświadczone, choć niemające kwalifikacji, absolwenci uczelni z niewielkim doświadczeniem i osoby udzielające wsparcia w pracach biurowych. Oczywiście nowej firmie trzeba nieco czasu na dotarcie do etapu, na którym wszystkie te osoby są w pełni produktywne, ale taki zestaw ludzi pozwoli ci na świadczenie efektywnych kosztowo usług twoim klientom.

Aby określić potrzebny zestaw umiejętności:

- opracuj diagram organizacyjny określający role i stanowiska potrzebne do obsługi wymagań klientów;
- dla każdego stanowiska (takiego jak starszy księgowy, młodszy księgowy lub sekretarka), opracuj jego opis (Patrz Załączniki 4.2–4.4);
- w opisie stanowiska uwzględnij wymagane kwalifikacje, umiejętności, wiedzę i doświadczenie (kompetencje) wymagane do prawidłowego wykonywania obowiązków;
- przeprowadź badanie stanowisk obsadzonych posługując się tymi opisami i wiedzą na temat obecnie wykonywanej pracy (i pracy przewidywanej). Gdzie są luki? Czy potrafisz ponownie zdefiniować alokację zadań tak, by opracować bardziej sprawny proces? Czy można w ogóle wyeliminować niektóre role i zadania? Czy można byłoby usprawnić przepływ pracy lub poprawić jego efektywność gdyby definiować go dziś od zera? Taką pracę nazywa się w żargonie zarządczym modelowaniem procesów (reengineering). Bywa ona częściej potrzebna w dużych organizacjach niż w małych, rozwijających się firmach.

Zgodnie z ogólną zasadą należy starać się o to, by każde zadanie wykonywała generująca najniższe koszty osoba, która jest w stanie wykonać je kompetentnie, w najbardziej efektywny możliwy sposób.

4.4.2 Wyjaśnianie oczekiwań

Pracodawcy i pracownicy mogą mieć różne oczekiwania co do relacji z drugą stroną. Na przykład pracodawcy mogą oczekiwać, że:

- Pracownicy będą mieć pozytywny stosunek do pracy, entuzjastycznie podchodzić do swoich zadań i uprzejmie odnosić się do innych.
- Pracownicy merytoryczni będą generować honoraria przewyższające dwukrotnie lub czterokrotnie koszt ich wynagrodzenia, zależnie od ich doświadczenia i stażu. (Należy zauważyć, że są to jedynie ogólne wskazówki: każda firma musi ustalić swoje własne cele dotyczące wyników). Pracownicy, którzy nie generują przychodów z honorariów, będą pracowali ustaloną liczbę godzin; produktywnie i efektywnie, z korzyścią dla firmy.
- Pracownicy będą akceptowali instrukcje oraz ich przestrzegali. To odnosi się także do przestrzegania procedur firmy, jej zasad (polityki) i przepływów zadań. Pracownik może czasami kwestionować instrukcje, na przykład po to, by zaproponować lepsze podejście lub w przypadku, gdy istnieje powód natury prawnej lub etycznej, dla którego instrukcji nie należy wdrażać. Po zakończeniu tej dyskusji i uzgodnieniu kierunku działań, powinnością pracownika jest przestrzegać instrukcji, w tym również dotyczących terminów.
- Pracownicy będą wykazywali inicjatywę na przykład dotyczącą podniesienia efektywności, znajdowania nowych sposobów świadczenia usług klientom lub rozwijania własnych umiejętności. Tam, gdzie to konieczne, pracownik powinien uzyskać wszelkie potrzebne zgody przed podjęciem konkretnych działań. Pracownicy nie będą nadużywać dostępu do Internetu i poczty elektronicznej oraz będą zachowywać w poufności informacje dotyczące klientów i firmy.

Pracownicy mogą mieć inne oczekiwania, na przykład że:

- Pracodawca zaproponuje im rolę, która będzie odpowiadać ich umiejętnościom i doświadczeniu.
- Pracownicy będą odpowiednio wynagradzani i nagradzani za wykonywanie pracy zgodnie z odpowiednimi standardami.
- Wyniki przewyższające oczekiwania będą zauważane i wynagradzane w odpowiedni sposób.
- Pracownicy będą szkoleni w sposób, który pomoże im pełnić ich rolę, a pracodawca zapewni sprzęt i wsparcie.
- Fundamentalne prawa, takie jak prawo do szacunku i bezpiecznego środowiska pracy, będą przestrzegane.
- Między pracodawcą a pracownikiem będzie istniała dobra komunikacja, co pozwoli na jasne określenie problemów widzianych przez jedną stronę i da drugiej stronie możliwość ich rozwiązania. Taki poziom komunikacji firma osiągnie dzięki przejrzystemu i sprawiedliwym procesom.

Inne elementy, których oczekuje wiele osób, to dobre perspektywy awansu i zwiększanie zakresu odpowiedzialności. Awans nie jest jednak celem wszystkich pracowników, więc ten aspekt powinien odzwierciedlać osobiste potrzeby każdego z nich.

Konkretne firmy i konkretni pracownicy mogą także mieć dodatkowe oczekiwania.

Często dokumentuje je kodeks postępowania i umowa o pracę.

4.4.3 Uwzględnienie różnic pokoleniowych

Demografowie i specjaliści od marketingu ostatnio promują dzielenie ludzi na „pokolenia”, oparte na kategorii wieku. Twierdzą, że zdefiniowali wyraźnie odrębne postawy i oczekiwania jako cechy przeważające w każdej z grup. Uważa się, że odzwierciedlają one konkretne czasy, w których dana osoba dorastała, w tym najważniejsze wydarzenia historyczne, kulturalne, zmiany społeczne, dominujące wartości i styl życia.

Weterani: osoby urodzone w latach 1929–1945

- Są zdyscyplinowani, przestrzegają prawa i porządku.
- Lubią konsekwencję i standardowe sposoby podejścia.

Pokolenie Baby Boom: osoby urodzone w latach 1946–1964

- Są optymistycznie nastawieni, lojalni i kiedyś uważali, że zatrudnienie jest gwarantowane.
- Status stanowiska i jego symbole są dla nich istotne.
- W pracy koncentrują się na procesach i wynikach, nie na implikacjach i konsekwencjach.

Pokolenie X: osoby urodzone w latach 1965–1979

- Często mieli dwoje pracujących rodziców.
- Są bardziej pomysłowi, gotowi polegać na sobie i mniej szanować autorytety, to indywidualiści.
- W pracy koncentrują się na relacjach, konsekwencjach, swoich prawach i umiejętnościach.
- Nie są zainteresowani długoterminowymi karierami, lojalnością wobec korporacji czy symbolami statusu.
- Łatwo ich zrekrutować, ale trudno zatrzymać.

Pokolenie Y: osoby urodzone po roku 1980

- Oczekują elastyczności w miejscu pracy.
- Myślą inaczej niż reszta personelu.

- Są podobni do weteranów w tym sensie, że są pełni optymizmu, pewni siebie i towarzyscy, mają wysokie morale i poczucie obywatelskiego obowiązku.
- Odpowiada im „różnorodność”, bardzo interesuje ich „dołączalność” (sieci, technologia).

Choć ludzie jako jednostki są oczywiście dużo bardziej różnorodni niż ich grupy wiekowe, wydaje się, że postawy, oczekiwania i „motywatory” przedstawione powyżej można co do zasady zauważyć w odpowiednich grupach pokoleniowych.

4.4.4 Przyciąganie pracowników z pokolenia X i Y

Aby przyciągnąć i zatrzymać pracowników z pokoleń X i Y, należy być może rozważyć następujące działania:

- Stworzenie organizacji uczącej się.
- Zaangażowanie ludzi w wyznaczanie celów.
- Wdrożenie indywidualnych planów rozwoju.
- Skorzystanie z subskrypcji na przykład na profesjonalne narzędzia rozwoju lub kursy prowadzone w sieci.

Przededefiniuj stanowisko pracy

- Przyjmij bardziej płynne opisy stanowisk. W rachunkowości to może oznaczać zaangażowanie pracownika w szerszy zakres prac dla konkretnego klienta, bardziej całościowe zadania i relację z klientem.

Stań się coachem mniej doświadczonych pracowników

- Pokolenie X dobrze pracuje przy częstym coachingu i wskazówkach.
- Pokolenie Y lubi, kiedy jego mentorami są weterani.

Edukuj liderów swojej organizacji

- Liderzy muszą spełniać składane obietnice i konsekwentnie wykonywać działania, do których się zobowiązują. Pokolenia X i Y nie tolerują nieautentycznego przywództwa. Uczciwość, konsekwencja i autentyczność są najważniejszymi cechami liderów.
- Umożliwiają osiągnięcie równowagi między pracą a życiem prywatnym.

4.4.5 Rekrutacja

Kiedy określisz luki w poziomie zatrudnienia w swojej firmie, musisz rozważyć, czy przekładają się one na pełnoetatowe stanowiska i role, czy też trzeba pozyskiwać usługi w wysoko specjalistycznych obszarach poprzez outsourcing lub części etatu.

Po ustaleniu tej kwestii musisz przyciągnąć i zrekrutować odpowiednich ludzi. Przyciąganie najwyższej jakości talentów jest jednym z największych wyzwań, przed którymi dziś stoją firmy audytorskie.

4.4.5a Pożądaný pracodawca

Termin „pożądaný pracodawca” jest zazwyczaj kojarzony ze strategiami rekrutacji i zatrzymywania pracowników w firmie. Odnoszą się one do reputacji firmy, zasad (polityki) przyjaznej dla osób mających rodziny, nagrodami i warunkami pracy i działaniem na rzecz lokalnej społeczności. Połączenie tych czynników zachęca (lub zniechęca) potencjalnych pracowników do związania się z konkretną firmą.

Kiedy obecny rynek pracy jest tak naprawdę rynkiem pracownika, na przykład z powodu braku osób dysponujących odpowiednimi umiejętnościami, postrzeganie organizacji jako pożądanego pracodawcy staje się istotnym czynnikiem wyróżniającym, który przyciąga wykwalifikowanych pracowników, w odróżnieniu od firm, które nie są tak widziane.

4.4.5b Twoja oferta zatrudnienia

Twoim zadaniem jest uzyskanie pozycji pożądanego pracodawcy, aby przyciągać i zatrzymywać właściwe osoby. Idealnie jest stworzyć pakiet, który cenią twoi obecni pracownicy i ci, których chcesz zatrudnić. Powinien on obejmować:

- Kulturę firmy: uczciwość, prawość, konsekwencję, szacunek i zaangażowanie;
- Warunki zatrudnienia i wynagrodzenie: dopuść pewną elastyczność, by ostateczny wynik oznaczał uczciwe warunki za uczciwą płacę;
- Rozwój umiejętności i kariery przez opracowanie ścieżki rozwoju oraz pracę różnorodną i stanowiącą wyzwanie;
- Wrażliwość na indywidualne potrzeby pracowników i partnerów: to może wymagać dostosowania warunków zatrudnienia w sposób, który pozwala firmie osiągnąć wysoką jakość, wartość i punktualność bez sztywnego trzymania się jednego zestawu zasad zatrudnienia.

Charakter pakietu zależy od umiejętności i wiedzy, których oczekujesz. Na przykład, jeżeli potrzebujesz kogoś z dużym doświadczeniem, prawdopodobne jest, że osoba ta będzie należała do pokolenia Baby Boom i że dołączy do firmy, jeśli zaoferujesz jej bezpieczeństwo, stabilność i pewne zabezpieczenia na przyszłość, takie jak funkcja partnera lub opcje planu emerytalnego. Jeżeli jednak potrzebujesz kogoś o specjalistycznych umiejętnościach, ale nie masz dość pracy, by zapewnić im pełnowymiarowe zajęcie, możesz poszukać kogoś z pokolenia Y: kogoś, kto lubi różnorodność i elastyczność pracy, ma natomiast mniejszą potrzebę bezpieczeństwa. Taką osobę prawdopodobnie przyciągnie perspektywa pracy ambitnej i ciekawej, w której nabędzie cenne umiejętności, wysoki poziom autonomii i dobry pakiet wynagrodzenia, dzięki któremu znajdzie czas na swoje zainteresowania.

4.4.5c Twoja umowa dotycząca zatrudnienia

Umowa dotycząca zatrudnienia ustala warunki stosunku pracy pomiędzy firmą a pracownikami. Umowa ta zazwyczaj obejmuje opis obowiązków pracownika, sposób, w jaki mają być wykonywane, wynagrodzenie, lojalność wobec interesów pracodawcy, poufność informacji klientów i firmy, podstawy do działań dyscyplinarnych lub zwolnienia, klauzulę o niepodejmowaniu działalności konkurencyjnej, własność majątku i informacji firmy. Umowa powinna także uwzględniać podstawy oceny wyników, to czy oceny wyników będą dokonywane regularnie oraz ich częstotliwość. Z tych powodów umowa dotycząca zatrudnienia jest dla firmy ważnym dokumentem.

4.4.5d Twój plan promocji

Twój plan promocji to podejście, które pozwoli ci przyciągnąć do firmy potencjalnie odpowiednich pracowników.

Jak się określisz na rynku? Czy twoja firma jest postrzegana jako dobre miejsce pracy (jako „pożyczany pracodawca”) czy też miejsce, w którym ludzie nie zagrzewają długo miejsca? Ten obraz wpłynie na kaliber osób, które będą aplikowały o pracę w twoim biurze i może ograniczyć twój wybór pracowników. Twoja marka może zyskać na wizerunku, jeżeli będziesz proaktywny w lokalnej społeczności, jeżeli twoi ludzie będą konsekwentnie przedstawiali twoją firmę jako dobre miejsce pracy, jeżeli będzie w niej swobodny przepływ informacji, a twoi pracownicy będą zachęceni do rozwijania umiejętności i wykonywania różnorodnych zadań.

Na jakie metody promocji się zdecydujesz? Opcji jest wiele, na przykład:

- zwracanie się do osób, które twoi pracownicy znają i polecają;
- ogłoszenia na internetowych tablicach ogłoszeń;
- reklama w lokalnych mediach drukowanych, takich jak gazety czy czasopisma poświęcone rachunkowości;
- korzystanie z usług wyspecjalizowanych firm rekrutujących;
- kontaktowanie się z uczelniami w celu rekrutacji ich absolwentów;
- korzystanie z sieci społecznościowych, takich jak LinkedIn czy Facebook;

- stworzenie „grupy” dla twojej firmy na LinkedIn lub/i Facebooku, nazwanie jej „Firma XYZ szuka pracowników” i wyszczególnienie ostatnich wakatów z informacją, jak aplikować;
- monitorowanie stron z blogami i forów dyskusyjnych społeczności księgowych, znajdowanie liderów opinii i zwracanie się do nich bezpośrednio;
- pilnowanie, by strona internetowa firmy zawierała aktualne informacje o nowych możliwościach zatrudnienia.

Podjęwszy decyzję co do planu promocji należy pamiętać o dwóch czynnikach:

- Gdzie możesz naprawdę znaleźć właściwych kandydatów? Czy ograniczasz poszukiwania do regionu, kraju (na przykład ze względu na uznawanie kwalifikacji) czy też możesz sprowadzić kogoś zza granicy?
- Czy chcesz przyciągać jedynie kandydatów, którzy aktywnie szukają pracy (kandydatów aktywnych) czy też chcesz spróbować przyciągnąć do firmy kogoś, kto obecnie pracuje gdzie indziej (kandydatów pasywnych)?

4.4.5e Twój proces selekcji

W większości krajów pracodawcy obowiązani są zapewnić równe szanse osobom aplikującym i równo traktować wszystkich w całym procesie selekcji. Aby uniknąć oskarżeń o niesprawiedliwe praktyki przed lokalnymi sądami lub organami arbitrażu warto przeprowadzać ten sam proces selekcji w przypadku wszystkich kandydatów starających się o dane stanowisko.

Proces ten należy zdefiniować przed zamieszczeniem ogłoszenia. Może on obejmować elementy takie jak te wyszczególnione poniżej.

4.4.5f Weryfikacja informacji o kandydacie

Poufność informacji klientów, rosnąca liczba oszustw oraz większa świadomość kwestii prania pieniędzy, w szczególności w odniesieniu do finansowania działalności terrorystycznej oznaczają, że klienci i władze odpowiedzialnością za działania pracowników obciążają firmy. Pewne przeszwieltanie wszelkich kandydatów jest zatem ze wszech miar zalecane. W niektórych przypadkach jest to wymóg polis ubezpieczenia od odpowiedzialności zawodowej.

Obejmuje to zazwyczaj dwa aspekty opisane dalej.

Weryfikacja informacji o kandydacie: Ten proces oznacza zebranie informacji o postępowaniu kandydata w przeszłości, co obejmuje referencje, rejestr osób karanych, weryfikację ewentualnego bankructwa, sprawdzanie danych zawartych w CV itd. Wnioski o zachowaniach i postępowaniu kandydata w przeszłości są następnie ekstrapolowane na jego prawdopodobne zachowania w przyszłości.

Testy psychometryczne: Istnieje wiele rodzajów takich testów, a każdy, na który się zdecydujesz, powinien być dopasowany do potrzeb twojej firmy. Testy psychometryczne dają obraz obecnej osobowości kandydata i jego cech behawioralnych, co okazało się bardziej skuteczną metodą przewidywania zachowań w przyszłości niż sama weryfikacja informacji o kandydacie.

Obydwie te metody wymagają czasu i pieniędzy, ale z drugiej strony destrukcyjny wpływ, jaki może mieć pracownik nieprzestrzegający zasad etycznych lub siejący zamęt trudno przecenić. Jeżeli mimo woli zatrudnisz kogoś takiego, koszt dla firmy będzie na dłuższą metę znacznie wyższy.

Przykładową listę kontrolną warunków zatrudnienia zawiera przykładowy podręcznik firmowy w [Załączniku 1.4](#).

4.4.5g Przeprowadzanie rozmów rekrutacyjnych

Bardzo zalecane jest przygotowanie stałego zestawu pytań (w granicach rozsądku), które zadaje się każdej aplikującej osobie. Jeśli to tylko możliwe, przeprowadzaj takie rozmowy twarzą w twarz, ponieważ w tej sytuacji możesz lepiej ocenić język ciała osoby, z którą rozmawiasz i lepiej ją „wyczuć”. Jeżeli nie jest to możliwe, należy skorzystać z urządzeń takich jak kamery internetowe zamiast przeprowadzać taką rozmowę przez telefon.

Idealnie jest, jeżeli możesz przedstawić opis roli podczas rozmowy o pracę, bo dzięki temu kandydat ma szansę lepiej zrozumieć stanowisko, o które się ubiega i wypowiadać się o nim bardziej precyzyjnie.

Tam, gdzie to możliwe, ze wszystkimi osobami aplikującymi powinni rozmawiać ci sami pracownicy. Ponieważ każda osoba przeprowadzająca taką rozmowę ma inną postawę i perspektywę, stały skład zespołu spotykającego się z kandydatami pomaga w utrzymaniu konsekwencji.

Rób notatki podczas spotkania, żebyś mógł się do nich odwołać, kiedy będziesz podejmował decyzję. Można ich również użyć jako materiału dowodowego, jeśli kandydat zakwestionuje twój wybór.

4.4.6 Rozpoczęcie pracy

Po wybraniu właściwej osoby należy jej ułatwić poznanie firmy bardziej szczegółowo.

Wprowadzenie (zwane także orientacją) można uważać za ostatnią fazę rekrutacji i selekcji. Jest to jednak także pierwsza faza uczenia się i rozwoju, a także formalny proces poznawania firmy przez nowych pracowników, ich ról w firmie i sposobu jej działania.

Niektóre firmy nie mają formalnego programu wprowadzania pracowników. Nie jest to dobra sytuacja, ponieważ dobrze przeprowadzony program oferuje wiele praktycznych korzyści oszczędzających koszty, również w małych firmach. Przykłady tych korzyści przedstawiono poniżej.

- Nowy pracownik nabywa pozytywnego wrażenia o organizacji, co przyczynia się do jego entuzjastycznego podejścia do nowej pracy. Dzięki temu taki program może być istotnym czynnikiem zmniejszającym rotację personelu i zwiększającym satysfakcję z pracy.
- Pozwala to również nawiązać dobrą, czynną relację z nowym pracownikiem przy przedstawianiu mu jego stanowiska w odniesieniu do innych stanowisk w organizacji. Osoba odpowiedzialna za wprowadzenie może także wyjaśnić zasady obowiązujące w firmie, co pozwala ograniczyć nieporozumienia w przyszłości.
- Pracownikom z niewielkim doświadczeniem taki program ułatwia także przejście z etapu szkoły lub uczelni do świata pracy.
- Pracownik adaptuje się szybciej do nowego środowiska i nabiera większego zaufania do siebie. Ogranicza to zakłócenia i zwiększa produktywność.

4.4.6a Program wprowadzający

Typ stanowiska i struktura firmy określają rodzaj programu wprowadzającego. W niektórych organizacjach jest to po prostu rozmowa z partnerem, a dalsze szczegóły przedstawia pracownikowi przełożony. W większych firmach w programie wprowadzającym może się znaleźć rozmowa z kierownikiem działu zasobów ludzkich, partnerami i przełożonym, a także kilkudniowe (a nawet kilkutgodniowe) szkolenie.

Zrób listę tematów, które musisz omówić. Zorganizuj je we właściwym porządku i wykorzystaj ten program przy kolejnym nowym pracowniku, być może wprowadzając nieznaczne zmiany. Ogólnie uwzględnienia wymagają trzy główne obszary.

4.4.6b Wprowadzenie do firmy

Oprowadź nowego pracownika po firmie i poinformuj o:

- jej historii wizji, misji, strukturze, usługach i klientach;
- liniach komunikacji w firmie, zarówno formalnych, jak i nieformalnych;
- branży;
- środowisku pracy: polityce, zasadach i praktykach;
- źródłach pomocy i porady;
- polityce firmy dotyczącej palenia tytoniu, spożywania alkoholu, uchybień, urlopów i nieobecności;
- procedurach dotyczących skarg i innych istotnych zasadach;
- łazienkach, szafkach, parkingu, toaletach, kuchni i drogach pożarowych;

- systemach ochrony, w tym o ćwiczeniach przeciwpożarowych, osobach odpowiedzialnych za ochronę przeciwpożarową i procedurach stosowanych w nagłych wypadkach;
- bezpieczeństwie i higienie pracy.

4.4.6c Definiowanie warunków zatrudnienia poszczególnych osób

Podaj informacje o:

- mających zastosowanie nagrodach, umowach, systemach płac i odnośnych lokalnych przepisach;
- godzinach pracy, przerwach, czasie zakończenia pracy;
- procedurach dotyczących monitorowania i rejestrowania punktualności;
- procesach oceny wyników i wymogach dotyczących kompetencji.

4.4.6d Zapoznanie pracownika z wymogami jego stanowiska

- Udostępnij pracownikowi opis jego stanowiska.
- Przedstaw mu jego współpracowników i inne osoby, z którymi będzie się stykał pełniąc swoją rolę.
- Określ możliwości awansu.
- Przedstaw w zarysie możliwości dotyczące szkolenia i rozwoju.
- Omów szczegóły istotne dla jego stanowiska: jakie narzędzia, sprzęt i zasoby będą mu potrzebne i jak je można uzyskać. Omów też wymagania dotyczące bezpieczeństwa.
- Wyjaśnij, gdzie jego stanowisko znajduje się w ogólnej strukturze.
- Pokaż, jak używać oprogramowania stosowanego w firmie.
- Określ oczekiwania przełożonych pracownika w stosunku do niego.
- Określ oczekiwania współpracowników i klientów.

Na początku przedstawiaj informacje bezpośrednio istotne zanim przejdziesz do bardziej ogólnych. Ludzie chcą się najpierw dowiadywać o tym, co ich bezpośrednio dotyczy, na przykład sposób obliczania płacy, lokalizacja toalet i miejsca parkingowe.

Po kilku dniach formalnego procesu wprowadzenia program może się stać bardziej elastyczny i obejmować takie etapy jak przedstawianie informacji o każdej indywidualnej usłudze firmy lub uczenie się i wykonywanie każdego typu pracy.

Analiza warunków zatrudnienia, zasad bezpieczeństwa i higieny, zasad dotyczących równych możliwości, dyskryminacji i molestowania powinny się znaleźć w programie wprowadzenia nowego pracownika. Przykładowy podręcznik firmowy w Załączniku 1.4 przedstawia treści, które należy omówić z nowymi pracownikami.

4.5 Przewodzenie zespołowi

4.5.1 Przykład idzie z góry

Księgowych kształci się i szkoli tak, by umiejętnie zarządzali informacjami i systemami. W momencie jednak, w którym obejmujesz rolę lidera, przyjmujesz także odpowiedzialność za wpływ, jaki wywierasz na zachowania innych ludzi i na ich pojęcie o ich zadaniach i świadomość wyników. Wymaga to rozwijania w sobie prawości, odpowiedzialności, wizji i rozumienia samego siebie. Oznacza to pracę z ludźmi, którzy mogą pochodzić z różnych środowisk, mieć inne preferencje co do pracy oraz inne od twoich mocne strony osobiste i zawodowe. Przede wszystkim jednak oznacza to gotowość do wzięcia odpowiedzialności i oczekiwania jej w zamian.

Różnica pomiędzy „zarządzaniem” a „przywództwem” polega między innymi na tym, że:

- Zarządzanie to praca na procesach, aby osiągnąć cele, natomiast
- Przywództwo to praca z ludźmi nad osiągnięciem wcześniej uzgodnionych rezultatów.

Warto pamiętać, zarządzanie odnosi się do procesów, a przywództwo do ludzi. W pracy zachodzi zazwyczaj potrzeba znalezienia równowagi pomiędzy obydwoma tymi aspektami, a skład „mieszanki” zależy od ogólnych wymagań stanowiska pracy i okoliczności. Osoby przewodzące zespołom powinny starać się znaleźć równowagę pomiędzy zadaniami, indywidualnymi osobami i zespołem.

Pilnowanie, by „przykład szedł z góry” jest nie tylko istotnym elementem ładu korporacyjnego, ale także ma krytyczne znaczenie dla efektywnego działania firm audytorskich zgodnie ze studium wydanym przez IFAC Forum of Firms. Publikacja *Tone at the Top and Audit Quality* opisuje pięć obszarów, w których kierownictwo może starać się o to, by przykład rzeczywiście szedł z góry: strategię, komunikację, opisy stanowisk, oceny wyników i monitorowanie. Przedstawia ona także przykłady objaśniające typy zasad i procedur definiowane w firmach oraz odpowiadające im systemy nagród i sankcji. *Tone at the Top and Audit Quality* można uzyskać nieodpłatnie na stronie IFAC <http://web.ifac.org/publications>.

Funkcjonalny model przywództwa

Wyzwaniem, przed którym stoją osoby przewodzące zespołom jest to, by żaden pojedynczy element nie przyciągał zbyt wiele uwagi i zasobów kosztem pozostałych dwóch obszarów, tj. aby wszystkie trzy rozkładały się równomiernie (zgodnie z *Ilustracją 4.1* poniżej). Czasami istnieje konieczność zaakceptowania chwilowego braku równowagi, w celu rozwiązania problemów i skupienia zasobów na konkretnych kwestiach. Jeśli jednak pozwoli się, by jeden element przysłaniał pozostałe przez zbyt długi czas, trzeba się liczyć z powstaniem nierównowagi, konfliktów i zaburzeń funkcjonowania.

Ilustracja 4.1 Model zachodzących na siebie kompetencji zespołu, zadań i poszczególnych osób



Zasadniczo model ten pokazuje, że

- zespoły pracują najlepiej, kiedy znają zadanie, które mają wykonać (lub oczekiwany rezultat) oraz kiedy jest prawdopodobieństwo sukcesu;
- członkowie zespołu mają głęboką potrzebę pracowania razem i chcą być postrzegani jako grupa osiągnająca wyniki;
- każda osoba w zespole musi mieć poczucie, że dobrze wykonuje swoje zadania i jest cennym członkiem zespołu. Skuteczni przywódcy zwracają uwagę na wszystkie trzy obszary.

4.5.2 Czego pracownicy oczekują od liderów

W badaniach nad cechami, których ludzie oczekują od przywódców, pewne elementy pojawiają się z wyraźną konsekwencją.

Członkowie zespołów chcą liderów, którzy są „szczerzy”

Oznacza to, że:

- liderzy mówią to, co naprawdę myślą;
- pracownicy wiedzą, czego się spodziewać w relacji z liderem;
- liderzy mówią to samo co robią i pilnują, by ich działania były zgodne z ich słowami;
- liderzy nie boją się przyznać, że nie znają odpowiedzi na wszystkie pytania;
- liderzy promują zaufanie.

Członkowie zespołów chcą liderów, którzy są „kompetentni”

Oznacza to, że:

- liderzy rozumieją, co jest potrzebne do wykonania zadań;
- liderzy mają odpowiednie umiejętności w postępowaniu z ludźmi, które pozwalają im efektywnie angażować zespół w wykonywanie zadań;
- liderzy komunikują się jasno, dzięki czemu pracownicy wiedzą, co się dzieje i czy dobrze sobie radzą;
- liderzy rozumieją, jakie możliwości i zainteresowania mają członkowie zespołu i są w stanie użyć ich w ramach zespołu;
- liderzy budzą szacunek.

Członkowie zespołów chcą liderów, którzy są „inspirujący”

Oznacza to, że:

- liderzy okazują rzeczywisty entuzjazm;
- mają wizję i potrafią przedstawić ją innym;
- patrzą w przyszłość, czerpiąc z doświadczeń przeszłości;
- tworzą środowisko, które pomaga motywować pracowników;
- koncentrują uwagę i zaangażowanie ludzi na celach długoterminowych, ale doceniają osiągnięcie celów bliższych;
- promują zaangażowanie.

Członkowie zespołów chcą liderów, którzy są „wiarygodni”

Oznacza to lidera, który:

- ma udokumentowane osiągnięcia;
- jest bezpośredni w interakcjach z ludźmi;
- rozumie, że na wiarygodność trzeba zapracować i można ją łatwo stracić;
- promuje zaufanie.

4.5.3 Budowanie zespołu osiągnącego dobre wyniki

Dobrze jest rozumieć, jak wykreować kulturę zespołu, która pozwala osiągać dobre wyniki.

Czym jest zespół? Ludzie zazwyczaj potrzebują przynależności i związków z innymi ludźmi. Efektywnie działający zespół wyłania się zazwyczaj z grupy pracowników, którzy zdążyli się dobrze poznać, koncentrują się od jakiegoś czasu

na wspólnym celu oraz znają możliwości każdego członka zespołu i wkład tej osoby w sukces całej grupy. Obserwuje się to często na przykład w drużynach sportowych, zespołach dyskusyjnych oraz dobrze funkcjonujących zespołach w firmach.

Elementy wspólne dla członków zespołu to:

- uznanie i przynależność: poczucie akceptacji i wartości wynikającej z przynależności do określonego zespołu;
- tożsamość: wspólna świadomość i szacunek, wspólne symbole, poczucie koleżeństwa;
- otwarta komunikacja: swobodna wymiana informacji, pomysłów i poglądów oraz w pełni otwarta interakcja pomiędzy członkami zespołu;
- wspólny cel: świadomość wspólnej sprawy, zadania, celu, pomysłu, powodu, dla którego pozostaje się w jednej grupie i stara wspólnie coś osiągnąć;
- poleganie na sobie nawzajem i współzależność.

Zespoły to potężne narzędzie zwiększania produktywności, kreatywności i sprawczości. Oferują wiele korzyści firmie starającej się utrzymać i poprawić wyniki biznesowe w gwałtownie zmieniającym się, nieprzewidywalnym środowisku strategicznym i operacyjnym dzięki:

- lepszemu procesowi decyzyjnemu;
- wyższej jakości;
- większej produktywności;
- lepszym wynikom;
- bardziej efektywnej komunikacji i koordynacji;
- większej elastyczności zarówno dla pojedynczych osób, jak i całej firmy;
- lepszym usługom;
- różnorodnym umiejętnościom i pomysłom;
- wyższemu poziomowi satysfakcji z pracy oraz morale;
- niższym kosztom operacyjnym;
- promowaniu kreatywności i innowacyjności;
- większej synergii (wydajność całości jest większa niż suma indywidualnych działań);
- uwolnieniu liderów od drobnych zadań, co pozwala im myśleć strategicznie;
- sukcesji.

4.5.3a Jak stworzyć efektywny zespół w pracy

- **Uzgodnij jasne i możliwe do osiągnięcia cele:** Zespół pracuje najlepiej, kiedy jego członkowie dobrze rozumieją, dokąd zmierzają i dlaczego.
- **Opracuj jasny plan:** Po uzgodnieniu jasnego celu, pomóż zespołowi ustalić, jaka wiedza, szkolenia i inne zasoby mogą być im potrzebne. Opracuj plan działania, który wyszczególnia, co kto robi, do kiedy i jakich potrzebuje zasobów i wsparcia.
- **Jasno określ rolę:** Efektywnie działające zespoły pozwalają swoim członkom na samodzielność i od każdego oczekują wyników. Każdy wie, czego się od niego oczekuje i jak będą mierzone wyniki. Dokładnie ustal, które role są pełnione przez więcej niż jedną osobę. Jasne role stanowią ważną podstawę do udzielania informacji zwrotnej dotyczącej wyników.
- **Wytrwale promuj jasną komunikację:** Aby osiągnąć wspólne cele, członkowie zespołu muszą na sobie polegać. Wszyscy muszą pamiętać o grupowym celu, słuchać efektywnie, zadawać pytania i dzielić się na czas istotnymi informacjami.

- **Zachęcaj do działań zespołowych:** Klimat wsparcia panujący w zespole zachęca wszystkich do bliskiej współpracy z innymi. Lider zespołu musi wykreować środowisko wspierające współpracę i interweniować, kiedy jakiś członek zespołu przejawia zachowania, które je naruszają.
- **Promuj efektywne podejmowanie decyzji:** Podejmowanie decyzji powinno być procesem otwartym, przejrzystym i angażującym członków zespołu, jeśli to tylko możliwe; w szczególności w odniesieniu do zmian, które mają na nich wpływ. Członkowie zespołu muszą rozumieć powody decyzji.
- **Zwiększaj świadomość procesów grupowych/dynamiki grupy:** Członkowie zespołu powinni dobrze rozumieć, jak grupa działa razem i jak zachowują się w niej poszczególne osoby. Zespół powinien przeprowadzać regularną samoocenę, aby znaleźć elementy, które można poprawić.
- **Oczekuj udziału w pracach zespołu i zachęcaj do niego:** Większość ludzi to osoby zorientowane na cel i społeczne, a zespoły dają im możliwość udziału w dyskusjach dotyczących decyzji, w szczególności, jeśli konsekwencje tych decyzji ich dotyczą. Wszyscy członkowie zespołu powinni mieć możliwość uczestniczenia w działaniach zespołu, powinni również przejawiać gotowość do wykorzystania swoich talentów w tych działaniach.
- **Ustal podstawowe zasady:** Doprowadź do tego, by zespół określił podstawowe zasady możliwie najwcześniej. Określ procesy, które pozwolą wzmocnić przestrzeganie tych zasad i podejmij właściwe działania, jeśli zasady te są naruszane.
- **Staraj się pozyskać najbardziej wiarygodne dostępne informacje:** Odpowiednie informacje znacznie ułatwiają uzgadnianie efektywnych rozwiązań i ich osiągnięcie. Solidne dane pomagają także minimalizować różnice opinii i zdań. Liderzy zespołów powinni promować i modelować właściwe procesy zbierania informacji.

4.5.3b Etapy rozwoju zespołu

Określa się pięć etapów formacyjnego procesu każdego zespołu. Najwyraźniej je widać w zespole nowym, ale każdy zespół może przejawiać cechy charakterystyczne dla tych etapów, kiedy pojawia się wyraźna zmiana – na przykład w składzie, przywództwie, celach czy funkcjach zespołu.

Zespoły nie zawsze przechodzą przez kolejne fazy w sposób liniowy. Zmiana na każdym z tych etapów może zepchnąć grupę z powrotem na wcześniejszy etap. Lider musi widzieć ten proces i odpowiednio reagować, by nakierować zespół z powrotem na dobre tory.

Tabela 4.1 Etapy formowania grupy i rozwoju zespołu

Etapy	Uczucia	Zachowania
Formowanie	<p>Podekscytowanie, oczekiwanie, optymizm, Wstępne, nieugruntowane przywiązanie do zespołu</p> <p>Podęzżliwość, lęk, niepewność</p>	<p>Próby określenia zadania, akceptowanych zachowań grupy i procesów podejmowania decyzji</p> <p>Abstrakcyjne dyskusje na temat pojęć i problemów</p> <p>Dyskusje na temat symptomów nieistotnych dla zadania</p> <p>Narzekanie na organizację i bariery utrudniające wykonanie zadania</p>
Burzenie	<p>Opór wobec zadania i odmienne postawy w obrębie grupy</p> <p>Gwałtowne fluktuacje postaw</p>	<p>Kłótnie pomiędzy członkami</p> <p>Agresja i konkurencja</p> <p>Kwestionowanie rozsądku wyznaczonego lidera</p> <p>Ustalanie nierealistycznych celów</p> <p>Pojawia się widziana przez grupę „kolejność dziobania”</p> <p>Zwiększone lub nierozwiązane napięcie i rywalizacja</p>
Normowanie	<p>Rosnąca zdolność do konstruktywnej krytyki</p> <p>Akceptacja członkostwa w grupie</p> <p>Ułga: wszystko się uda!</p>	<p>Próba osiągnięcia harmonii</p> <p>Bardziej przyjazne zachowania, zwierzenia, wspólnota</p> <p>Poczucie spójności zespołu</p> <p>Określenie i utrzymanie reguł i granic</p> <p>Pojawiające się poczucie właściwego kierunku i koncentracji</p>
Utrwalanie	<p>Jaśniejsze rozumienie procesów grupowych i personalnych</p> <p>Świadomość mocnych i słabych stron u siebie i innych członków zespołu</p> <p>Satysfakcja z postępów zespołu</p> <p>Poczucie wspólnych osiągnięć</p>	<p>Konstruktywne zmienianie siebie</p> <p>Umiejętność zapobiegania problemom grupy lub pracy nad nimi</p> <p>Silne przywiązanie do zespołu</p> <p>Postęp, energia, osiągnięcia</p>
Zawieszenie (żałoba)	<p>Poczucie utraty wspólnego celu</p> <p>Troska z powodu rozluźniających się więzi</p> <p>Troska z powodu wycofywania się z relacji grupowych</p>	<p>Efektywność spada/konflikty na niskim poziomie</p> <p>Wycofywanie się</p> <p>„Rytuały” separacji</p> <p>Spadek wzajemnych zależności</p>

Na podstawie: Tuckman 1965 i Tuckman & Jensen 1977

4.5.3c Style przywództwa

Jak możesz zorganizować działania i procesy, by szybciej przejść do fazy osiągania dobrych wyników? Odpowiedź leży w twojej elastyczności jako lidera, ponieważ jeden styl działania nie pasuje do wszystkich ludzi ani wszystkich sytuacji.

Tabela 4.2 Style przywództwa dla efektywnych zespołów

Styl przywództwa	Jak budzi on rezonans	Wpływ na klimat	Kiedy jest stosowany
Wizjonerski	Zachęca ludzi do dążenia ku wspólnym marzeniom	Najsilniej pozytywny	Kiedy zmiana wymaga nowej wizji lub kiedy potrzebny jest jasny kierunek
Trenerski	Łączy to, czego chce dana osoba z celami zespołu	Wysoce pozytywny	Pomaga indywidualnym osobom przyczynić się bardziej efektywnie do pracy zespołu
Afiliacyjny	Tworzy harmonię poprzez łączenie ze sobą ludzi	Pozytywny	Pozwala pokonać rozdźwięki w zespole, motywuje w okresach większego stresu i wzmacnia więzi
Demokratyczny	Ceni wkład ludzi i pozyskuje zaangażowanie przez udział	Pozytywny	Pomaga pozyskać zaangażowanie lub konsensus oraz wartościowy wkład od członków grupy
Styl poganiacza	Określa ciekawe cele, stanowiące wyzwanie	Często wysoce negatywny z powodu niedoskonałego pełnienia roli	Pozwala uzyskać wysokiej jakości wyniki od zmotywowanego i kompetentnego zespołu
Dyktatorski	Łagodzi lęki poprzez jasne wytyczne w sytuacji nagłej lub awaryjnej	Często wysoce negatywny z powodu złego stosowania	W kryzysie, by rozpocząć od nowa

Na podstawie: Goleman, Boyatzis i McKee 2002.

Jak widać, różne style przywództwa są przydatne w różnych sytuacjach.

Więcej informacji o typach osobowości i narzędziach znajdziesz zagłębiając się w poniższe modele, tutaj omówione tylko pokrótce:

- **Myers-Briggs Type Indicator (MBTI)** (opracowany przez Katharine Cook Briggs and Isabel Briggs Myers; patrz www.myersbriggs.org) wskazuje obszary, z których dana osoba czerpie energię (ekstrawersja/introwersja), jak gromadzi informacje (poznanie/intuicja), jakiego używa procesu podejmowania decyzji (myślenie/odczuwanie) oraz jak organizuje się w życiu (osądzanie/obserwacja).
- **DISC** (oparty na pracach Williama Moultona Marstona) to skrót od angielskich słów oznaczających Dominację (Dominance) – co odnosi się do kontroli, władzy i asertywności, Wpływ (Influence) – odnoszący się do sytuacji społecznych i komunikacji, Stałość (Steadiness) – związaną z cierpliwością, wytrwałością i uważnością oraz Sumiennosc (Conscientiousness), co odnosi się do struktury i organizacji. Można na ich podstawie zmierzyć asertywnosc, pasywnosc, otwartosc i powściągliwosc.
- **Test Herrmann Brain Dominance Instrument (HBDI)** (opracowany przez Williama Hermanna) jest sposobem mierzenia stylu kognitywnego i modelem podobnym do MBTI i DISC.

Ostatnio uznanie zyskuje również pojęcie form inteligencji innych niż intelektualna. Twierdzi się, że czynniki takie jak możliwości emocjonalne również wpływają na zdolność konkretnych osób do osiągania wyników.

- **Teoria inteligencji wielorakiej** (opracowana przez Howarda Gardnera) obejmuje inteligencję interpersonalną (umiejętnosc zrozumienia intencji, motywacji i pragnien innych ludzi) oraz inteligencję intrapersonalną (zdolność do rozumienia siebie, rozumienia swoich uczuc, lęków i motywacji). Zdaniem Gardnera tradycyjne typy inteligencji, takie jak IQ, nie wyjaśniają w pełni umiejętności poznawczych ludzi.

- **Inteligencja emocjonalna (EI)**, mierzona często przez współczynnik inteligencji emocjonalnej (EQ), mierzy umiejętność odczytywania emocji własnych, innych osób i grup oraz zarządzania nimi. Daniel Goleman określił cztery typy inteligencji emocjonalnej: samoświadomość, samodyscyplina, świadomość społeczna i zarządzanie relacjami. Uważa się je za nabyte, a nie wrodzone, co oznacza, że lider może je rozwijać i podnosić.

Jednym osobom rola lidera przychodzi naturalnie, innym mniej, więc dobrze jest mieć świadomość, że wiele składowych elementów przywództwa można sobie z czasem przyswoić. Warto włożyć w to konieczny wysiłek – nagrodą jest proporcjonalne zwiększenie produktywności i rentowności.

4.5.4 Komunikacja

Dobra komunikacja w firmie jest konieczna do uniknięcia tarć i zwiększenia produktywności. Dzięki niej informacjami dotyczącymi konkretnego klienta lub umiejętności można się dzielić i sprawić, by ludzie mieli świadomość trudności, z którymi zetknęły się inne osoby w organizacji. Poprzez dobrą komunikację z pracownikami partner może jasno określić oczekiwania firmy, omówić je i uzyskać ich akceptację przez pracowników; taka komunikacja pozwala uniknąć konfliktów w przyszłości.

Komunikacja promuje standardy zawodowe wewnątrz firmy. Wszyscy pracownicy muszą wiedzieć, gdzie znaleźć pewne rzeczy, jak wykonywać pewne zadania, jak zapełniać luki w wiedzy i kogo prosić o pomoc w razie potrzeby. Komunikacja może się odbywać poprzez pocztę elektroniczną lub notatki, zestawy wspólnych dokumentów roboczych określających standardy wykonania zadań, podręcznik procedur lub też poprzez spotkania lub szkolenia.

4.5.4a Model komunikacji interpersonalnej

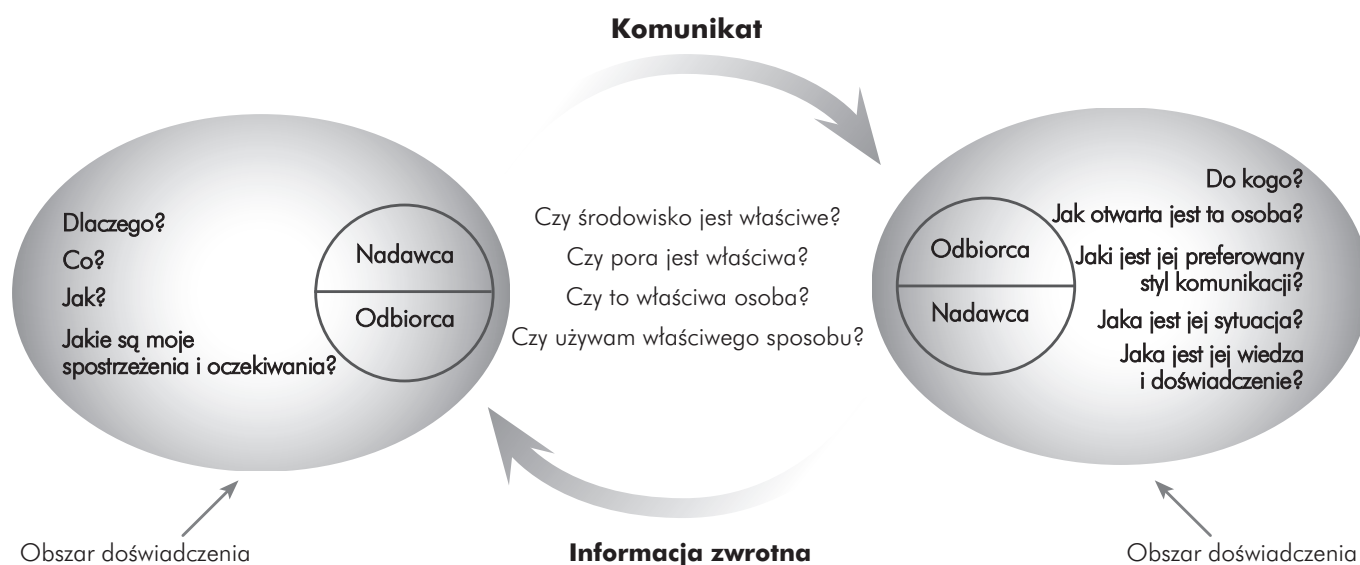
Wynikiem efektywnej komunikacji powinno być porozumienie.

Jak pokazuje diagram poniżej (Ilustracja 4.2), zrozumienie komunikatu zależy od tego, jak jasny jest proces komunikacji między jego nadawcą a odbiorcą.

Niezależnie od powodu komunikacji, odbiorca musi:

- widzieć jakąś korzyść w zwracaniu uwagi na komunikat;
- mieć jasność co do tego, co chciałeś przekazać oraz
- mieć możliwość odpowiedniej reakcji (przyjęcia do wiadomości komunikatu, zgodzenia się z nim, uzyskania dalszych informacji, zrobienia czegoś lub po prostu zgodzenia się na różnicę zdań).

Ilustracja 4.2 Efektywna komunikacja



Efektywna komunikacja ma miejsce, kiedy komunikat jest precyzyjny oraz kiedy przechodzi przez kanał komunikacyjny pomiędzy nadawcą i odbiorcą bez jakichkolwiek zakłóceń. Nadawca ma dwie ważne role: po pierwsze, przekazać zamierzony komunikat, a po drugie skorzystać z informacji zwrotnej, by uzyskać przekonanie, że odbiorca właściwie przyjął i zinterpretował przekaz. Informacja zwrotna ma miejsce, kiedy nadawca zadaje odbiorcy jakieś pytanie, by sprawdzić poziom zrozumienia. Jeżeli komunikat nie został w pełni lub poprawnie odebrany, nadawca może go przeformułować i wyjaśnić.

Proces ten jest oczywiście łatwiejszy na spotkaniach i w rozmowach telefonicznych niż w sytuacjach, gdy kanałem komunikacji jest list, notatka czy strona internetowa. Sytuacje te nie pozwalają na uzyskanie natychmiast informacji zwrotnej, więc nadawca nie wie, czy komunikat został poprawnie odebrany. Ogólną zasadą jest, że najlepsze wyniki daje komunikacja przez liczne kanały, na przykład opis ustny wsparty przez tekst na piśmie.

4.5.4b Siedmiostopniowa strategia praktycznej komunikacji

1. Przygotowanie komunikatu

- Jakiego jest twoje kluczowe przesłanie?
- Do kogo jest kierowane?
- Jakiego skutku oczekujesz?
- Jak możesz najlepiej przekazać komunikat?
- Jaki jest najlepszy moment?
- Jakiego jest najlepsze miejsce?
- Czy najważniejsze elementy są jasne?
- Czy w twoim komunikacie jest jakaś wieloznaczność?
- Czy podałeś zgodne z prawdą informacje?
- Czy działanie, które należy podjąć, jest jasne?
- Czy komunikat zawiera wszystkie konieczne dane?

2. Przygotowanie siebie

- Zastanów się nad swoją własną postawą i poziomem pewności.
- Opieraj się na swojej asertywności.
- Pamiętaj, by komunikaty werbalne i niewerbalne były ze sobą zgodne.
- Staraj się stworzyć środowisko, które pomoże ci wykorzystać w komunikacji twoje najlepsze cechy.

3. Przyciąganie uwagi słuchacza

- Bądź bezpośredni i poproś o uwagę.
- Utrzymuj kontakt wzrokowy, zachowując pewność siebie.
- Uzyskaj zainteresowanie słuchacza jakimś zaskakującym stwierdzeniem, anegdotą lub otwarcie postawionym pytaniem.
- Używaj przyciągających uwagę obrazów lub intonacji.
- Korzystaj z podkreślających znaczenie gestów lub pozycji ciała.
- „Jak cię widzą, tak cię piszą” (wygląd).

4. Przygotowanie odbiorcy

- Jasno przedstaw to, co chcesz zakomunikować lub omówić.
- Podkreśl znaczenie swojego komunikatu lub korzyść dla odbiorcy.
- Upewnij się, że odbiorca chce, żebyś mówił dalej.

5. Nadanie komunikatu

- Używaj prostego języka, podkreślaj najważniejsze punkty.
- Mów jasno i wyraźnie, zmieniaj natężenie, ton i głośność, aby podkreślić znaczenia lub wyrazić emocje i wagę komunikatu.
- Bądź gotów reagować na sygnały znudzenia lub braku zainteresowania.
- Rób pauzy na pytania lub wyjaśnienia.
- Podsumuj swój przekaz, żeby pomóc w jego zrozumieniu.
- Rozmawiaj z ludźmi, nie „przemawiaj” do nich.
- Zmień swoje podejście w razie potrzeby.

6. Odbieranie i wyjaśnianie

- Słuchaj aktywnie i okazuj rozmówcy zainteresowanie.
- Nie wyłączaj się tylko dlatego, że się nie zgadzasz.
- Proś o wyjaśnienia, przeformułowanie czegoś lub dodatkowe wskazówki, jeśli nie jesteś pewien, czy dobrze rozumiesz.
- Spróbuj sparafrazować to, co usłyszałeś, by sprawdzić zrozumienie.
- Nie pozwól, by umknęły ci główne punkty dlatego, że całą swoją uwagę pochłoną szczegóły.
- Skoncentruj się na tym, o czym mowa, nie na swoich własnych opiniach, uprzedzeniach czy problemach.
- Zanim odpowiesz, wysłuchaj uważnie punktu widzenia drugiej osoby.

7. Zamykanie rozmowy

- Ustal kolejne działania lub poproś rozmówcę o reakcję.
- Zaproponuj sposób lub sposoby pójścia naprzód.
- Podsumuj to, co do tej pory osiągnięto.
- Umów się na następne spotkanie.
- Daj do zrozumienia, że skończyłeś.
- Podziękuj rozmówcy za jego czas i uwagę.

4.5.5 Delegowanie: Kluczowy mechanizm firmy

W firmach audytorskich często się zdarza, że najwyżsi stanowiskiem pracownicy w firmie są najbardziej zajęci. Są to osoby, na które wywierana jest największa presja, które często pracują najdłużej i które po prostu nie mają często czasu na zrobienie wszystkich rzeczy, które chciałyby zrobić.

Sygnały świadczące o trudnościach to na przykład fakt, że pracownik nie może się dobrać do partnera, by uzyskać odpowiedzi na ważne pytania, sterta zadań, które wymagają przejrzania, faktury wystawione ale niewysłane czy zapytania od klientów czekające na odpowiedź. Partnerzy są zbyt zajęci pracą dla klientów by zajmować się zarządzaniem firmą.

Delegowanie ma kluczowe znaczenie - pozwala partnerom znaleźć czas na zarządzanie relacjami z klientami i możliwie najbardziej efektywne wykorzystanie jego czasu i talentów. Zgodnie z współczesnymi trendami partner ma obecnie więcej pracowników, którzy osiągają wyższy poziom produktywności, ale oczywiście im więcej osób nadzoruje partner, tym mniej czasu może spędzać na bezpośredniej pracy dla klientów. Delegowanie zadań to jedyny sposób, w jaki tę pracę można wykonać efektywnie.

4.5.5a Czym jest delegowanie?

Oznacza ono wyznaczanie pracownikom zadań, obowiązków i projektów oraz odpowiedzialności za nie, a także nadawanie uprawnień i prerogatyw koniecznych do wykonania tych zadań i osiągnięcia oczekiwanych rezultatów.

Delegowanie pozwala twojemu zespołowi w pełni wykorzystać zdolności i talenty. Poza tym pozwala ci także umieścić właściwe zadania na najbardziej efektywnym poziomie odpowiedzialności, co pomaga zarówno tobie, jak i członkom zespołu, spełnić standardy dotyczące czasu przewidzianego na te zadania. Jednocześnie rozwijasz umiejętności ludzi i ich wkład w firmę. W końcu zyskujesz też możliwość koncentracji na ogólnej działalności firmy i czas na swoje najważniejsze zadania.

4.5.5b Czemu starsi pracownicy nie delegują

Istnieje kilka powodów, dla których niektórzy partnerzy nie delegują zadań.

- Delegowanie oznacza oddanie jakiejś części kontroli.
- Nie chcą ryzykować relacji z klientami.
- Sądzą, że jakość pracy może się pogorszyć, jeśli nie wykonają jakichś zadań sami.
- Czasami po prostu lubią konkretne zadania i czerpią z nich satysfakcję.
- Jest im łatwiej wykonać je osobiście, pracują też szybciej.
- Wykonują te zadania lepiej niż wszyscy ich pracownicy.

Choć w takim sposobie myślenia widać dobre intencje, nie pozwala on partnerom osiągać najlepszych możliwych długoterminowych rezultatów w firmie.

4.5.5c Kluczowe elementy udanego delegowania

1. Określ obszary odpowiedzialności, które mają być delegowane. Deleguj wszystko, co:

- jest czasochłonne;
- ma niski priorytet;
- jest czynnością powtarzającą się lub mechaniczną;
- może być wykonane przez kogoś innego lepiej lub po niższych kosztach;
- rozwinię umiejętności twoich pracowników i ich wyszkoli.

Następnie:

- podejmij decyzję, który pracownik powinien wykonać zadanie;
- wydaj jasne instrukcje;
- ustal termin wykonania zadania;
- ustal kamienie milowe, o których należy informować;
- ustal termin zakończenia zadania oraz
- monitoruj postępy młodszych pracowników.

Pamiętaj jednak, że istnieją rzeczy, które tylko ty możesz wykonać, decyzje, które tylko ty możesz podjąć i krytyczne obszary, którymi tylko ty możesz się zająć. Do delegowania obowiązków należy podchodzić na zasadzie „kaskady”. Obszary niższego ryzyka, wymagające niższego poziomu specjalizacji i takie, na których występuje presja dotycząca wysokości honorarium to pierwsze zadania, które należy wziąć pod uwagę przy delegowaniu.

Osoby samodzielnie prowadzące praktykę i partnerzy powinni starać się przekazywać zadania młodszym stażem pracownikom, a dla siebie zachowywać te, które wymagają najwyższych umiejętności i doświadczenia. Im więcej delegujesz i szkolisz, tym więcej będą potrafili wykonać twoi pracownicy. Cykl delegowania powinien przechodzić z poziomu na poziom. Idealnie jest, jeśli czas partnerów można w końcu poświęcić niemal wyłącznie na zarządzanie klientami, umacnianie relacji oraz zarządzanie firmą i zespołem.

2. Podejmij decyzję, który pracownik powinien wykonać zadanie.

Znasz umiejętności każdego członka swojego zespołu. Będzie ci łatwiej oddelegować zadania do starszych pracowników, którym ufasz. Opracowując harmonogram działań zdecyduj jednak, który członek zespołu może wykonać dane zadanie najbardziej efektywnie. Jeżeli nikt nie ma odpowiednich umiejętności, musisz kogoś przeszkolić.

3. Wydaj jasne instrukcje.

Jasno przedstaw cel, ramy czasowe i wyniki zadania, poziom inicjatywy, jakiego oczekujesz i poziom autonomii, jaki przewidujesz. Zdefiniuj systemy i procedury, które pomogą w wykonaniu zadania w sposób konsekwentny.

4. Zapewnij należyty poziom uprawnień i narzędzia.

Upewnij się, czy twoi pracownicy mają wystarczające uprawnienia i narzędzia do wykonania tego, o co są proszeni. Kiedy wykonają zadanie z sukcesem, okazaj uznanie za wkład w sukces firmy.

5. Okazuj zaufanie i wiarę w umiejętności ludzi.

Podkreśl znaczenie zadania i wyraż zaufanie do osoby, której oddelegowałeś zadanie.

6. Określ kamienie milowe w kluczowych miejscach.

Mimo delegowania zadań i części odpowiedzialności, ostateczna odpowiedzialność za działania twojego zespołu dalej spoczywa na tobie. Musisz wobec tego przewidzieć czas na sprawdzenie zakończonych zadań, poprawienie ewentualnych błędów i odpowiadanie na pytania. Umiejętności twoich pracowników nie są na tym samym poziomie co twoje i mogą oni nie widzieć niektórych spraw z twojej perspektywy, bardzo ważne jest zatem, żebyś mógł z nimi omówić to, co oddelegowałeś. To pozwoli zachować wysoką jakość pracy twojej firmy.

4.6 Zarządzanie pracownikami i zatrzymywanie ich w firmie

Firmy audytorskie często nie doceniają kosztu rotacji pracowników. Najbardziej oczywisty koszt zastąpienia pracownika, taki jak rekrutacja i szkolenie to dopiero początek tego równania kosztów. Należy w nim także uwzględnić zakłócenia produktywności niezadowolonego pracownika przed jego odejściem, co stosuje się również do pozostałych osób, które muszą wykonywać pracę za tę osobę do czasu znalezienia nowego pracownika na jej miejsce. Zwiększona presja na pozostałych pracowników może doprowadzić do zmniejszenia potencjału wzrostu działalności. Choć pewien poziom rotacji pracowników jest nieunikniony, osoba zarządzająca firmą, której zależy na maksymalnej produktywności, dokłada starań by tę rotację zmniejszyć do minimum i zatrzymać kluczowych pracowników.

Na wskaźniki rotacji wpływa kilka czynników, z których najważniejsze przedstawiono poniżej.

4.6.1 Motywacja

Motywacja to wewnętrzna energia lub potrzeba, która wpływa na zachowania, postawy i reakcje jednostki. Ludzie mogą nie być świadomi wszystkich swoich potrzeb, ale one mimo to wpływają na ich zachowania w miejscu pracy.

Motywią nas różne rzeczy, ale istnieją podstawowe zasady i elementy wspólne, które odnoszą się do wszystkich.

„Hierarchia potrzeb ludzkich” Maslowa

Abraham Maslow określił „hierarchię potrzeb ludzkich” w swoim dziele z 1943 roku, zatytułowanym A Theory of Human Motivation. Twierdził, że kiedy potrzeby ludzi są zaspokojone na jakimś poziomie, przestają ich motywować. Na przykład, głód nie motywuje do działania, kiedy ludzie mają dość pożywienia. Z drugiej strony, jeśli głodują, wszystkie inne potrzeby są nieistotne i nie stanowią czynnika motywującego. Jego hierarchia wygląda następująco:

Potrzeby fizjologiczne: Są to potrzeby o podstawowym znaczeniu dla podtrzymania życia: jedzenie, picie, schronienie, potrzeby ciała i popęd seksualny.

Bezpieczeństwo: Oznacza to potrzebę wolności od zagrożeń. W odniesieniu do pracy oznacza to wolność od lęku utraty pracy lub domu. Większość ludzi chce mieć poczucie, że świat wokół nich jest uporządkowany. Posiadanie pracy lub przynajmniej źródła dochodów na tym poziomie stanowi czynnik motywujący.

Potrzeba przynależności: Ludzie mają głęboką potrzebę poczucia akceptacji oraz dawania i otrzymywania uczucia. Jest to zazwyczaj wyrażane przez przynależność do jakiejś grupy i posiadanie znajomych i przyjaciół. Ludzie, którzy czują się wykluczeniu lub nie mają znajomych ani przyjaciół w miejscu pracy, są zazwyczaj samotni i nieszczęśliwi. Odzwierciedla to uniwersalną potrzebę afiliacji i uznania ze strony innych osób.

Potrzeba szacunku: Kiedy ludzie zaspokoją swoje potrzeby społeczne, odczuwają potrzebę bycia szanowanym. Buduje to poczucie własnej wartości i pewności siebie. Ludzie na wszelkich stanowiskach chcą mieć przekonanie, że wykonują swoją pracę dobrze i przyczyniają się do sukcesu organizacji, a inni ich za to szanują. Potrzeba ta odnosi się do potrzeby szacunku do samego siebie, statusu, uznania i spełnienia ego.

Potrzeba samorealizacji: Maslow twierdził, że jest to najwyższa z ludzkich potrzeb – potrzeba rozpoznania i realizacji pełni własnego potencjału. Rozwój osobisty i zawodowy, podjęcie pracy stanowiącej wielkie wyzwanie lub uzyskanie awansu mogą wynikać z pragnienia zaspokojenia tej potrzeby w pracy.

Potrzeba samotranscendencji: Jest to poziom, na którym człowiek osiąga i przekracza samorealizację i działa poza pojęciami „siebie” na rzecz wspólnego dobra innych. Istnieje wiele przykładów ludzi, którzy przeżyli życie bezinteresownie, z całą wielkodusznością pomagając innym.

Niektórzy mają silniejsze potrzeby społeczne od innych, i nie każdy dąży do wielkich osiągnięć. Tak czy inaczej, partnerzy i menedżerowie muszą mieć świadomość, że każda osoba ma potrzeby i że potrzeby te mogą się znacznie różnić zależnie od osobistych okoliczności poszczególnych osób.

Oznaki słabej motywacji/morale

Sygnaty słabej motywacji/niskiego morale w zespole to:

- wysoka absencja i rotacja pracowników;
- konflikty wartości/słabe relacje;
- niska satysfakcja z pracy, niskie osiągnięcia i produktywność.

Należy zachować czujność na te sygnały i gotowość do podjęcia bezpośrednich działań wobec poszczególnych osób i firmy jako całości. Pamiętaj: zbyt wiele lub zbyt mało pracy może stanowić źródło napięcia, stresu, braku satysfakcji i niskiego morale. Na morale silnie wpływają postawy i zachowania współpracowników, przełożonych/menedżerów oraz członków zespołu, a także założenia kultury miejsca pracy.

4.6.2 Zatrzymywanie personelu w firmie

Przyciąganie, angażowanie i zatrzymywanie najwyższej jakości talentów jest jednym z największych wyzwań, przed którymi stoją dziś firmy audytorskie. Bez odpowiednich strategii i praktyki dotyczącej zaangażowania i zatrzymania pracowników firma nie będzie w stanie osiągnąć trwałych i dobrych wyników.

W zatrzymywaniu pracowników mogą pomóc proste strategie.

- **Poznaj swoich pracowników** nawiązuj osobiste relacje. Komunikuj się z nimi i dawaj im regularne informacje zwrotne, formalne i nieformalne.
- **Bądź mentorem i przyczyniaj się do rozwoju pracowników.** Jeżeli pracują dobrze, zawsze zapewnij pozytywną informację zwrotną. Jeżeli nie, informacja zwrotna powinna być konstruktywna, a kolejne właściwe kroki to mentoring i coaching.
- **Stwórz budzącą zaangażowanie kulturę firmy**, w której przyjmuje się do wiadomości, że jej pracowników nie motywują wyłącznie pieniądze. Pochwały i alternatywne nagrody, takie jak szkolenia, motywują i tworzą pozytywną i budzącą zaangażowanie kulturę pracy.
- **Wykorzystaj przeglądy wyników** do definiowania ścieżek kariery i zbadania możliwości rozwoju.
- **Wyznaczaj ambitne cele** i oferuj członkom zespołu zadania na coraz wyższym poziomie, które oznaczają większe wyzwania. Deleguj projekty specjalne, co pozwoli im przetestować swoje umiejętności przywódcze.

Kreując pozytywną, promującą współpracę i zaangażowanie kulturę stworzysz firmę, z której trudno odejść. Pamiętaj, że klienci lubią pracować z osobami, które znają i zatrzymanie dobrych pracowników pomoże w osiągnięciu długofalowego sukcesu twojej firmy.

4.6.3 Kluczowe elementy produktywnego, spójnego środowiska pracy

- Właściwy zestaw kompetencji i dojrzałości (wśród poszczególnych osób i w całym zespole);
- Motywujące środowisko;
- Trafne dobranie ludzi do stanowisk, właściwa równowaga w zespole;
- Odpowiednie nagrody i uznanie;
- Systemy wsparcia i sieci;
- Dobrze zintegrowana rekrutacja, szkolenie, rozwój, systemy orientacji i oceny;
- Traktowanie ludzi jak osób z unikalnymi mocnymi stronami i preferencjami;
- Uznanie, że pomiędzy współpracownikami, przełożonymi/menedżerami i ich własnymi przełożonymi mogą istnieć indywidualne różnice stylu.

Kultura firmy i motywacja jej pracowników są bezpośrednio skorelowane z poziomami wyników firmy, istnieją również działania, które mogą podnieść produktywność.

4.6.4 Zarządzanie wynikami

Zarządzanie wynikami oznacza posługiwanie się powiązаныmi ze sobą strategiami i działaniami w celu monitorowania i podniesienia wyników poszczególnych osób, zespołów i firmy jako całości. Obejmuje to:

- wyjaśnienie celów dotyczących wyników (z uwzględnieniem zachowań, zadań i ich rezultatów) oraz połączenie ich z biznesowymi planami firmy;
- okresowe oceny wyników pojedynczych osób lub zespołów dotyczące osiągnięcia tych celów;
- informację zwrotną z tej oceny;
- pochwałę lub nagrodę za wyniki, w tym nagrodę pieniężną powiązaną z wynikami, podwyżkę płacy lub niepłatowe systemy wynagradzania;
- rozwój zespołu i poszczególnych osób poszerzający umiejętności;
- coaching i inne działania związane ze słabymi wynikami.

Zarządzanie wynikami powinno być działaniem ciągłym, w ramach którego zapewnia się w porę informację zwrotną pozwalającą utrzymać wyniki na odpowiednich poziomach. Stałe monitorowanie i dialog wpisują się w formalny system dokumentowania wyników poszczególnych osób, zwany oceną wyników. Często rezultaty formalnej oceny wyników są powiązane z wynagrodzeniem i uznaniem, więc procesy związane z rezultatami powinny być bardziej sformalizowane, natomiast bieżące zarządzanie wynikami bywa bardziej nieformalne i powiązane z konkretnymi sytuacjami.

Aby się sprawdzać jako osoba zarządzająca wynikami powinienes:

- jasno komunikować „kontekst” zadań i pracy poszczególnych osób;
- umówić się co do jasnych celów i oczekiwań z zespołem i każdą osobą;
- jasno pokazywać powiązania pomiędzy pracą poszczególnych osób, zespołu i firmy; dawać wskazówki i wsparcie w miarę potrzeby, bez narzucania ich;
- dawać konkretne informacje zwrotne we właściwym czasie i na bieżąco;
- wykazywać otwartość na otrzymywanie konstruktywnej informacji zwrotnej i uczenie się z niej; widzieć zarządzanie wynikami jako rolę pozytywną;
- koncentrować się na sprawach dotyczących wyników, zachowań i rozwoju, nie sporach czy niezgodności charakterów;
- mieć świadomość, że pracownicy mogą być na różnych etapach osiągnięcia „dojrzałości” oraz że okoliczności się zmieniają;
- zachęcać do ciągłego uczenia się z wykorzystaniem mocnych stron ludzi i potencjału rozwojowego.

Jednak nawet jeśli zastosujesz wskazówki wymienione powyżej, skąd będziesz wiedział, że pracownik osiąga odpowiednie wyniki?

4.6.5 Produktywność a wyniki

Istnieje różnica między „produktywnością” a „wynikami”. Produktywność można łatwo zmierzyć liczbą godzin płatnych, natomiast pojęcie wyników obejmuje także jakość pracy, umiejętność odpowiedniego spożytkowania czasu spędzonego na pracy i stosunek do niej. Na przykład możesz mieć dwóch pracowników, dla których firma wystawia faktury za tę samą liczbę godzin, ale jeden z pracowników wymaga tylko niewielkiego nadzoru i od razu wykonuje zadania poprawnie, natomiast drugi popełnia wiele błędów i wymaga dużej ilości czasu starszego pracownika poświęconego na kontrolę jakości jego pracy, co zwiększa koszty dla firmy. Na tej samej zasadzie pracownik o niechętnym stosunku do pracy będzie miał negatywny wpływ na osoby pracujące z nim.

4.6.6 Obliczanie produktywności

4.6.6a Określanie przychodów wynikających ze zdolności produkcyjnych

- Krok 1: Określ standardową liczbę godzin przepracowywanych przez twoich ludzi.
- Krok 2: Ustal stawki godzinowe.
- Krok 3: Oblicz budżet mocy przerobowych.

Określ standardową liczbę godzin przepracowywanych przez twoich ludzi w firmie i ustal dla nich poziomy efektywności

Standardową liczbę godzin należy obliczać z uwzględnieniem urlopów wypoczynkowych, zwolnień lekarskich i dni ustawowo wolnych od pracy. Nawet jeżeli w firmie pracuje się więcej niż wynosi średni tydzień pracy, ważne jest, by w tych szacunkach zachować pewien konserwatyzm.

Tabela 4.3 Kalkulator standardowej liczby godzin (przykład)

Kryteria	Tygodnie
Tygodnie w roku	52
Urlop wypoczynkowy	(4)
Dni ustawowo wolne od pracy	(2)
Zwolnienia lekarskie	(1)
Szkolenia (ciągły rozwój zawodowy)	(1)
Dostępne tygodnie	44
Godziny przepracowane na tydzień	37,5
Liczba godzin Razem	1.650

Podejście to określa liczbę godzin dostępnych dla firmy, zwanych godzinami standardowymi.

Punktem wyjścia jest całkowita liczba tygodni w roku. Od niej należy odjąć czas, który nie jest dostępny, taki jak urlopy, dni standardowo wolne od pracy, zwolnienia lekarskie oraz szkolenia pracowników i ciągły rozwój zawodowy. Jest to liczba dostępnych tygodni.

Pomnóż ją przez liczbę godzin przepracowanych w tygodniu.

Jest to całkowita liczba standardowych godzin w tygodniu.

Tabela powyżej może posłużyć do obliczenia standardowych godzin pracy twojej firmy. Użyj jej jako szablonu i dostosuj do swoich potrzeb. Na przykład urlop wypoczynkowy i dni standardowo wolne od pracy mogą się różnić od tych podanych w tabeli powyżej i przedstawiać się różnie w różnych krajach, podobnie jak standardowe godziny przepracowywane w tygodniu.

Poziomy efektywności odnoszą się do poziomu pracy opłacanej przez klientów w dostępnym czasie. Ponieważ pracownicy mają również pewne funkcje, za które klienci nie płacą, takie jak wypełnianie arkuszy, rozwój zawodowy czy spotkania zespołu, [Tabela 4.4](#) pokazuje, jak obliczać te poziomy.

Tabela 4.4 Poziomy efektywności

Stanowisko	Poziom efektywności
Partner	50-70%
Pracownicy merytoryczni	70-80%
Pracownicy wspierający	W zależności od obowiązków

Ustalając cele dotyczące efektywności należy wziąć pod uwagę, że poziomy efektywności zależą od modelu biznesowego, z którego korzysta firma i typu pracy. Na przykład praca związana z zapewnieniem zgodności z wymogami regulacyjnymi zazwyczaj ma wyższe wskaźniki efektywności, podczas gdy praca doradcza ma niższą efektywność, ale wyższe stawki godzinowe.

4.6.6b Ustal stawki godzinowe

Stawki godzinowe różnią się w zależności od stanowiska. Lokalizacja biura, czynniki rynkowe, wynagrodzenia i poziom doświadczenia każdej osoby mają wpływ na stawki. Mamy tu do czynienia z rodzajem kompromisu handlowego. Z jednej strony warto, aby te stawki były konkurencyjne i realistyczne - nie jest dobrze ustalić je na poziomie, przy którym klienci nie będą z tobą pracować z powodu twoich cen ani spędzać zbyt dużo czasu odpowiadając na zapytania klientów dotyczące zbyt wysokich honorariów. Z drugiej jednak strony stawki decydują o twojej rentowności, więc nie mogą być zbyt niskie.

Ponieważ powinny też odzwierciedlać stanowiska i doświadczenie twojego personelu, jednym z możliwych sposobów podejścia jest ustalenie stawek partnerów, a potem stopniowe ich obniżanie według organizacyjnych poziomów firmy (Patrz [Tabela 4.5](#)).

Tabela 4.5 Stawki

Stanowisko	Poziom efektywności
Partner	100%
Menedżer	75-80%
Senior	55-60%
Absolwent	40-50%
Pracownicy wspierający	50% lub mniej zależnie od roli.

Kolejną opcją jest szczegółowe obliczenie mnożnika stosowanego wobec kosztu wynagrodzenia każdej osoby. Aby obliczyć tę wielkość dla każdego członka personelu, mnożnik uwzględnia koszty ogólne twojej firmy, następnie prawdopodobną liczbę godzin pracy i godzin płatnych przez klientów oraz pożądany poziom zysku.

4.6.6c Oblicz budżet mocy przerobowych.

Na podstawie informacji powyżej można obliczyć moce przerobowe dotyczące przychodów. Tabela 4.6 pokazuje to obliczenie dla konkretnych osób.

Tabela 4.6 Moce przerobowe dotyczące przychodów

Pracownik	Standardowe godziny	x	Poziom efektywności na godzinę	x	Pobór prądu	=	Przychody budżetu
John Smith	1650	x	75%	x	160 \$	=	198 000 \$
Joe Black							
Mary Brown							

Ten proces nie tylko określa budżet dla firmy, ale także definiuje pewne standardy dotyczące produktywności, na podstawie których można oceniać pracowników. Po ustaleniu budżetów rocznych podziel je na miesiące i zmierz rzeczywiste wyniki czasowe w odniesieniu do budżetu. Jeżeli cele nie są osiągnięte, trzeba poszukać przyczyn.

4.6.6d Monitorowanie produktywności

Czas to kluczowy zasób każdej firmy audytorskiej, więc ważne jest, by menedżer firmy monitorował wykorzystanie czasu i produktywność pracowników.

1. Ustal standardy wyników i poinformuj o nich.

Nie można należycie monitorować produktywności do czasu ustalenia standardów wyników. Standardy wyznacza się na dwóch poziomach. Pierwszym jest procent czasu płatnego przez klientów, którego oczekuje się od pracowników; drugi z nich to budżety czasu na wykonanie konkretnych zadań dla klientów.

Standardy te muszą być realistyczne i możliwe do osiągnięcia. Jeżeli są zbyt restrykcyjne, pracownicy mogą zaniedbywać jakość po prostu po to, by osiągać cele dotyczące czasu. Jeżeli z kolei standardy są zbyt elastyczne, możliwa jest strata czasu na niekonieczne działania.

Jeżeli pracownicy wykonują głównie funkcje administracyjne i wspierające, być może należy ustalić dla nich inne standardy.

O standardach należy poinformować pracowników. Jeżeli nie są ich świadomi, nie mogą się starać o ich spełnienie.

2. Zleć pracownikom stałe rejestrowanie wykorzystania czasu i naliczonych honorariów.

Wiele firm posługuje się arkuszami czasu pracy, aby wystawiać faktury za wykonane prace zgodnie z nimi, można ich również używać do monitorowania produktywności pracowników. Arkusze czasu pracy powinny zawierać nazwę klienta

lub jego kod, typ pracy zakończonej oraz spędzony nad nią czas. Pozwala to partnerowi lub menedżerowi monitorować zarówno liczbę produktywnych przepracowanych godzin, jak i ilość czasu poświęconą na każde zadanie.

Aby arkusze dokładnie odzwierciedlały czas spędzony nad każdym zadaniem, muszą być regularnie aktualizowane w ciągu każdego dnia. Dobrze jest, jeśli pracownicy wyrobią sobie ten nawyk, aby mogli dokładnie rejestrować szczegóły tego, nad czym pracują.

3. Co miesiąc porównuj podsumowanie czasu i budżet dotyczący honorariów z uzgodnionymi standardami.

Większość pakietów zarządzania firmą zapewnia raport porównujący godziny produktywne ze standardami dla każdego pracownika. Pozwoli to stwierdzić, czy dany pracownik wykonał budżet na konkretny miesiąc.

4. Zidentyfikuj rozbieżności i omów je z pracownikiem.

Tam, gdzie pojawiają się znaczące różnice, przedyskutuj je z pracownikiem niezwłocznie, aby zrozumieć, czemu założenia dotyczące budżetów nie są spełniane. Być może budżety nie są realistyczne czy możliwe do osiągnięcia. Być może istnieją inne przeszkody, na przykład źle funkcjonujący sprzęt. Jeżeli różnice są znaczne, a nie ma innych przeszkód, można opracować plan szkoleń, który pomoże pracownikom osiągać takie cele w przyszłości.

5. Podejmij działania konieczne do poprawienia produktywności.

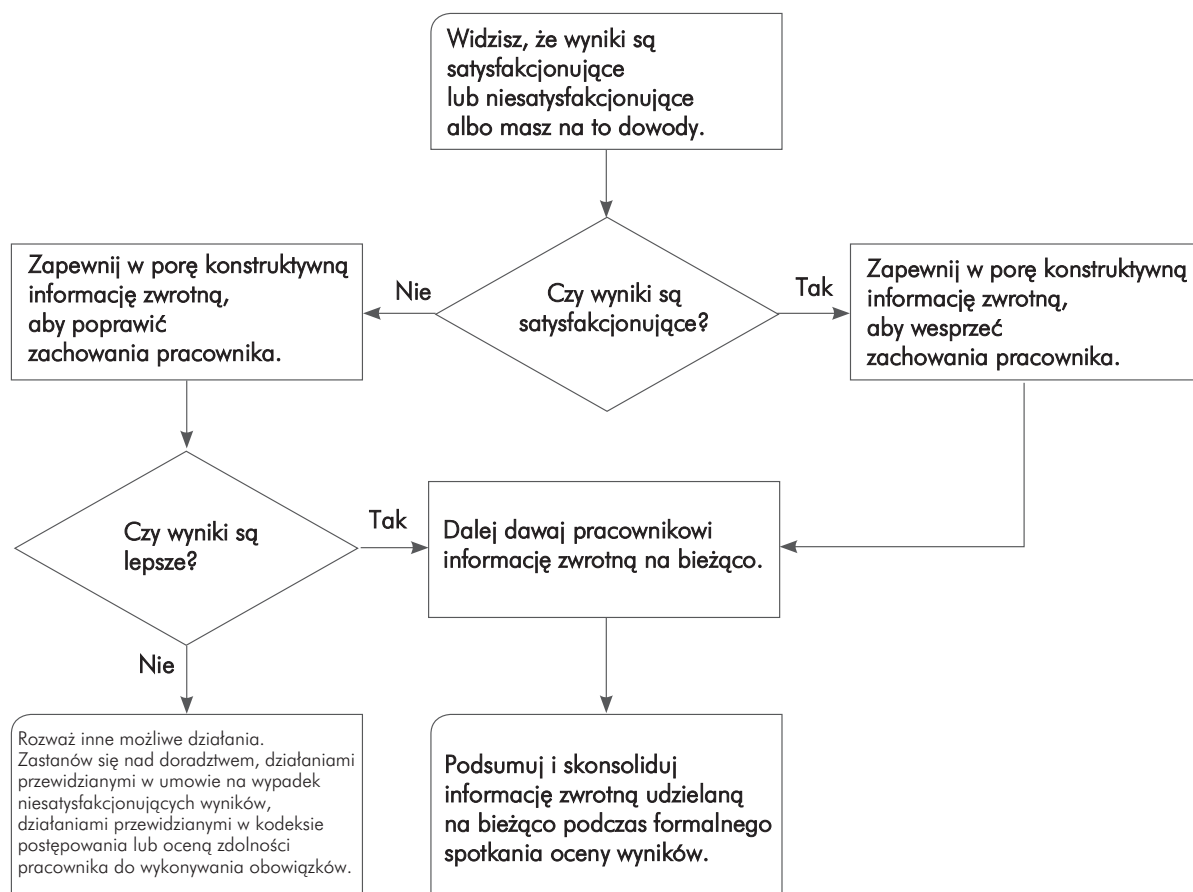
Same rozmowy nie poprawią sytuacji, potrzebne są działania. Mogą one być proste, na przykład ograniczenie konieczności ponownej pracy nad tymi samymi zadaniami, wprowadzenie nowych systemów standardów, takich jak dokumentacja robocza czy procedury, naprawa lub wymiana sprzętu, który przeszkadza pracownikom w wykonywaniu zadań lub zapewnienie szkoleń.

4.6.7 Ocena wyników

Wyniki można określić poprzez:

- bezpośrednią obserwację (produktywności, postaw i zachowań);
- ocenę rezultatów pracy (jakości, ilości, procesów, produktu i czasu);
- stopień przestrzegania uzgodnionych standardów;
- informację z systemów monitorowania pracy, badań, przeglądów;
- formalne i nieformalne rozmowy/informacje zwrotne;
- raporty lub skargi innych pracowników, klientów lub innych osób.

Ilustracja 4.3 Ocena wyników



4.6.7a Upředzenia i obiektywizm

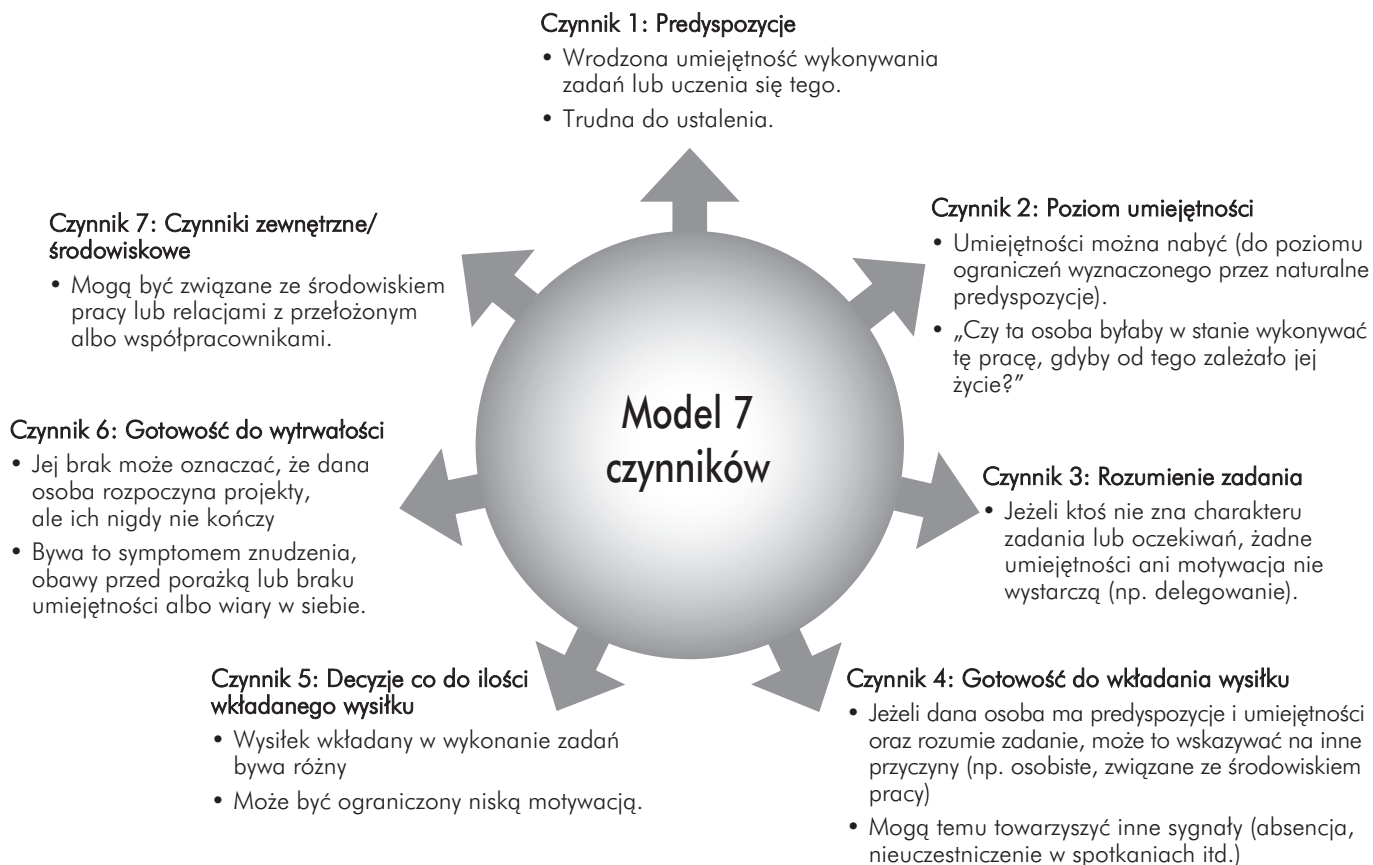
Ważne jest, by ocena wyników była sprawiedliwa. Aby to osiągnąć, musisz zdawać sobie sprawę z najczęstszych rodzajów upředzeń, które mogą wpłynąć na twoją ocenę.

Tabela 4.7 Często upředzenia występujące przy ocenie pracowników

Pierwsze wrażenia	Na pierwsze wrażenia nie mają wpływu późniejsze fakty	Efekt aureoli pozytywnej lub negatywnej	Dobre lub złe wyniki w jednym czy dwóch obszarach wpływają na ocenę w innych, wobec czego ogólna ocena jest wysoka (efekt aureoli pozytywnej) lub niska (efekt aureoli negatywnej)
Efekt kontrastu	Ocenianie ludzi w porównaniu do innych osób zamiast w odniesieniu do wymagań na danym stanowisku	Tendencja centralna	Nawyk oceniania większości ludzi na poziomie „przeciętnym”, ani bardzo wysoko, ani bardzo nisko
Czynnik podobieństwa / klonu	Tendencja do oceniania innych wyżej jeżeli są podobni do oceniającego	Założenia/plotki (dana osoba jest „leniwa”, „nieuczciwa” itd.)	„Wypełnianie luk” bez wyraźnych dowodów lub na podstawie tego, co mówią inni ludzie

Tendencja do przeceniania najświeższych / najbardziej widocznych informacji	Tendencja do oceniania ludzi głównie na podstawie niedawnych zachowań	Błąd nadmiernej/ niewystarczającej atrybucji (pobłażliwość lub surowość) Subiektywizm sytuacyjny	Ocenianie wyżej lub niżej niż uzasadniają to dane, najczęstszą postawą jest tu pobłażliwość
Koncentracja na cechach osobowości	Skupianie się na czynnikach dotyczących osobowości, a nie na zachowaniach, które można przecież zmienić	Błędy fałszywej atrybucji	Ignorowanie lub niedocenywanie czynników poza kontrolą pracownika, które przyczyniają się do dobrych lub złych wyników, pracownikowi niesłusznie przypisuje się zasługi lub winę
Stereotypy / Z góry przyjęte osądy	Nadmierna koncentracja na jednej lub dwóch cechach, prowadząca do niepożądanych uogólnień		Tendencja do przypisywania sukcesu lub porażki wyłącznie indywidualnym wysiłkom lub zdolnościom, bez uwzględnienia roli, którą mogły odegrać inne czynniki (na przykład systemowe)
Pośrednia / Bezpośrednia dyskryminacja	Założenie, że wszyscy powinni mieć ten sam styl pracy, zamiast odnosić wyniki do mierzalnych wskaźników osiągnięć		

Ilustracja 4.4 Ocena wyników Model siedmiu czynników



Jeżeli pracownik nie osiąga wyników zgodnych z oczekiwaniami, można podjąć kilka rodzajów działań na kilku etapach. Przedstawiono je poniżej.

4.6.7b Postępowanie w sytuacji, gdy wyniki pracownika są niewystarczające

Pierwszym krokiem jest zrozumienie możliwej przyczyny niewystarczających wyników. Pamiętaj, że wyniki mogą być niższe od oczekiwanych z powodu:

- zmian celów, obowiązków lub priorytetów pracy;
- niejasnych lub nierealistycznych ról, odpowiedzialności lub oczekiwań;
- braku bieżącej informacji zwrotnej i w konsekwencji braku reakcji na złe wyniki;
- braku umiejętności lub wiedzy, na które nie zareagowano odpowiednio;
- zmiennej lub słabej motywacji, związanej z kwestiami organizacyjnymi lub osobistymi;
- zmian strukturalnych lub organizacyjnych (takich jak nowe systemy IT, zmiany w procesach lub procedurach);
- rozmyślnych uchybień;
- słabego procesu podejmowania decyzji prowadzącego do niezamierzonych konsekwencji;
- kwestii osobistych niezwiązanych z pracą, takich jak problemy rodzinne, zdrowotne, finansowe itd.;
- braku zasobów (finansowych lub systemowych) lub wsparcia (ze strony zespołu, współpracowników lub przełożonych).

Kluczową kwestią jest ustalenie, które z tych powodów mogły wpłynąć na niewystarczające wyniki pracownika i podjęcie odpowiednich działań zmierzających do poprawy sytuacji. Mogą one obejmować:

- zapewnianie częstszej, nieformalnej i konstruktywnej informacji zwrotnej o wynikach;
- spełnienie potrzeb dotyczących uczenia się i rozwoju;
- zapewnienie wsparcia, informacji i coachingu;
- rozwiązanie kwestii dotyczących systemu lub zasobów;
- zmianę ustaleń dotyczących wyników, jeśli cele były postawione zbyt wysoko;
- zmianę obowiązków na takie, które lepiej pasują do zainteresowań, umiejętności i aspiracji pracownika;
- zdefiniowanie formalnego procesu nadzoru, który ostatecznie doprowadzi do rozwiązania stosunku pracy, jeżeli wyniki nie poprawią się w określonym czasie.

Najważniejsze jest, by komunikacja z pracownikiem była otwarta. Weź także pod uwagę wskazówki poniżej.

- Nigdy nie odkładaj działań na później. Zajmij się sprawą, kiedy się pojawi, w przeciwnym razie pracownicy będą wątpili w twój poważny stosunek do niej.
- Rozmawiając z pracownikiem o słabych wynikach wskaż, czemu stanowią one problem, a potem szybko przejdź do tego, jak zapobiec ponownemu wystąpieniu takiej sytuacji. Przenosi to akcent z winy na poprawę.
- Jeśli to tylko możliwe, uzyskaj od pracownika sugestie co do zapobiegania takiej sytuacji w przyszłości. Zachęć tę osobę do wzięcia odpowiedzialności i zaoferuj wsparcie we wdrażaniu rozwiązania.
- Mów o wynikach, nie o osobowości. Ogranicz komentarze do niewłaściwych zachowań lub niewystarczających wyników, unikaj sugerowania, że dana osoba jest leniwa, niekompetentna lub że się nie przejmuje pracą.
- Pamiętaj, że poprawa wyników wymaga często wyeliminowania lęku. Lęk z dużym prawdopodobieństwem obniży wyniki, lojalność i wysiłek wkładany przez pracownika w jego zadania.

- Jeśli nigdy nie zauważasz efektywnej pracy i nie chwalisz osób, które wykonują ją dobrze, nie będziesz w stanie efektywnie pomóc w przypadku wyników niewystarczających!

Pamiętaj, że nawet najlepsi pracownicy uważają rozmowę o niewystarczających wynikach za przykrą. Niektórzy wezmą to do siebie, bądź więc przygotowany na pewne postawy obronne. Nie chwytaj tej przynęty. Utrzymaj kontrolę nad sobą i sytuacją.

4.6.7c Ocena wyników

Jest to termin często używany w odniesieniu do sformalizowanego procesu oceny. Istnieje wiele sposobów wdrożenia systemu oceny wyników i zależą one od zmiennych takich jak:

- wielkość firmy;
- stosunek liczby pracowników do liczby partnerów – tj. konieczna efektywność wykorzystania czasu;
- stopień znajomości procesów oceny wyników u partnerów i kadry kierowniczej;
- stopień technologicznego skomplikowania procesów w organizacji;
- ilość pieniędzy, którą partnerzy są gotowi inwestować w system. Niezależnie od zastosowanych metod, ogólne zasady pozostają takie same.

Najprościej mówiąc, ocena wyników powinna obejmować określenie przez przełożonego pracownika i jego samego wyników pracownika w odniesieniu do wskaźników wyników zawartych w opisie roli pracownika (Patrz [Załączniki 4.2–4.4](#)). Wszelkie różnice w postrzeganiu wyników przez pracownika i przełożonego są następnie omawiane do momentu osiągnięcia porozumienia. Jest to rejestrowane, elektronicznie lub na papierze.

Większa liczba danych zwiększa poziom złożoności procesu. Na przykład jeżeli chcesz uwzględnić poglądy dotyczące wyników inne niż poglądy pracownika i jego przełożonego, możesz rozważyć proces zwany oceną 360 stopni. W procesie tym podwładni, współpracownicy i przełożony pracownika wypełniają kwestionariusze zapewniające tej osobie informację zwrotną, a to stanowi podstawę do rozmowy o jej wynikach.

Niezależnie od stopnia złożoności systemu, na który się zdecydujesz, na pewno musisz z każdym pracownikiem dokonać ustaleń dotyczących oczekiwanych wyników. Patrz [Załącznik 4.6](#).

4.6.7d Umowa dotycząca wyników

Kluczowe obszary wyników (KRA)

Stanowią one główny punkt takiej umowy. Zapewniają ramy formalnej informacji zwrotnej.

- Określają oczekiwania wobec pracownika, z uwzględnieniem działań, zadań lub projektów specjalnych.
- Zapisywane są w celu odzwierciedlenia wkładu pracownika w cele całej firmy.
- Uwzględniają wkład w środowisko zespołu lub w ogólnie pozytywną atmosferę miejsca pracy, nie tylko faktury, które firma wystawia dzięki pracownikowi.

Mierniki wyników

Opisują one, ogólnie mówiąc, jak należy wykonywać daną pracę.

- Opisują, jak dobrze pracownik ma wykonywać najważniejsze działania w każdym obszarze KRA.
- Są podstawą oceny, jak często pracownik przejawia oczekiwane zachowania.

Umiejętności i wiedza (kompetencje)

Kompetencje to połączenie wiedzy i umiejętności, których potrzebuje pracownik, by osiągać odpowiednie wyniki. Kompetencje to formalnie ustalona struktura, która wiedzę i umiejętności grupuje w „pakiety”, dzięki czemu szkolenia mogą być organizowane w sposób adekwatny. Korzystając z tej struktury kompetencje jednej osoby można porównać z kompetencjami innej, ponieważ umożliwiają to udokumentowane, określone wcześniej standardy, a firma ma spójne systemy oceny. Zewnętrzne organizacje branżowe opracowują definicje i opisy tych kompetencji. Do twojej decyzji należy wdrożenie ich w firmie lub też po prostu sporządzenie listy umiejętności, wiedzy i cech, które są potrzebne pracownikowi, by mógł się wywiązywać ze swoich zadań w sposób zadowalający.

Wymagany rozwój

- Określa szkolenia i rozwój, dzięki którym pracownicy mogą spełnić wymagania swoich KRA zgodnie z wymaganymi standardami;
- Może dotyczyć kompetencji potrzebnych na konkretnym stanowisku pracy, wymagań certyfikacyjnych (takich jak certyfikowane programy rozwoju zawodowego) lub ogólnego rozwoju osobistego;
- Określa potrzebne zasoby i wsparcie;
- Obejmuje formalne szkolenia, szkolenia stanowiskowe lub pracę projektową.

Rozważ opcje dotyczące dalszego rozwoju zawodowego, planowania kariery lub zmian zadań.

Jeżeli korzystałeś z opisu stanowiska sugerowanego w Załącznikach, opracowanie umowy dotyczącej wyników będzie proste, ponieważ już określiłeś najważniejsze obszary odpowiedzialności, mierniki wyników i kompetencje (tj. umiejętności i wiedzę) potrzebne na danym stanowisku.

Załącznik 4.4 przedstawia przykładowy dokument tego rodzaju dla młodszego księgowego. Kolumna „wymagany rozwój” pozwala odnotować wszelkie potrzeby dotyczące tego zagadnienia, które wynikną z rozmowy. Można je następnie wdrożyć i monitorować w ramach osobnego indywidualnego planu rozwoju pracownika (Patrz Załącznik 4.5). Opcje dotyczące rozwoju omówimy dalej w sekcji 4.7.

Z procesu oceny wyników i wynikającej z niego dyskusji wiele wynika dla pracownika, ważne jest więc, byś podchodził do niego konsekwentnie i profesjonalnie. Zarys formatu spełniającego wymagania dobrej praktyki przedstawiono poniżej.

4.6.7e Omówienie przeglądu wyników: struktura siedmiu kroków

1. Ustal cele spotkania.

- Wyjaśnij, czego oczekiwać i jaki czas został przewidziany na spotkanie.
- Wyraź nadzieję, że będzie to otwarta i szczerza rozmowa.
- Zakreśl plan spotkania i spytaj, czy pracownik chce coś do niego włączyć.

2. Zachęć do dialogu.

- Zachęć pracownika, żeby przedstawił swoją opinię jako pierwszy.
- Zadawaj otwarte pytania, żeby usłyszeć informacje: „Co twoim zdaniem zrobiłeś szczególnie dobrze?”, „Co mogłeś zrobić lepiej?”, „Czy możesz mi powiedzieć o przeszkodach, które utrudniają ci wykonywanie pracy?”, „Jednym z twoich celów było... „Jak ci się to udało?”

3. Omów znaczące osiągnięcia.

Użyj „Czterostopniowego procesu wzmocnienia”:

- O wyjątkowo dobrych zachowaniach mów posługując się konkretnymi (aby je wzmocnić i zachęcić do powtarzania): „Szkolenie, które wdrożyłeś dla nowych członków zespołu na moją prośbę, było doskonałe! Dało im jasny obraz tego, co robimy i dlaczego”.

- Wyraź swoje uczucia dotyczące konkretnego osiągnięcia (podając szczegóły): „Byłem pod wrażeniem tego, jak dobrze zastosowałeś podstawowe zasady dotyczące szkoleń podczas tej sesji. Twoje umiejętności naprawdę wzrosły w ciągu ostatnich kilku miesięcy!”
- Określ dokładnie zachowania i działania, które pracownik powinien kontynuować (podsumuj jeszcze raz to, co działa dobrze): „Twoja strategia oceniania potrzeb szkoleniowych zespołu przed przeprowadzeniem szkolenia pomogła ci osiągnąć te doskonałe wyniki. Trzymaj się tego, nadaje to strukturę twojej pracy i pozwala się koncentrować na kluczowych informacjach”.
- Podkreśl swoją wiarę w pracownika (wspomnij o nowych możliwościach): „Wiedziałem, że poradzisz sobie z tym projektem. Na kolejnym zebraniu zarządowym zaproponuję, żeby inne zespoły poprosiły cię o przeprowadzenie tego szkolenia dla nich”.

4. Przejrzyj podstawowe obszary odpowiedzialności pracownika i mierniki wyników.

- Szczerze omów z pracownikiem to, co nie zostało osiągnięte w odniesieniu do KRA, najważniejsze działania i mierniki wyników. Omów również to, co zostało osiągnięte!
- Pamiętaj, że jest to dwukierunkowa dyskusja, stwarzająca szansę dowiedzenia się o powodach, dla których wyniki są poniżej oczekiwanych standardów.

5. Omów niezadowolające wyniki

Faza 1: Dokonaj przeglądu oczekiwań

- Skoncentruj się na kwestiach wyników w odniesieniu do działań i rezultatów, nie osobowości pracownika.
- Zadawaj pytania, by zachęcić do szczerzej analizy problemów: „Twoje raporty zawierają wszystkie konieczne informacje, ale nie dostają ich zgodnie z harmonogramem. Dlaczego tak się dzieje?”

Faza 2: Postaraj się zrozumieć odpowiedź pracownika

- Słuchaj uważnie, parafrazuj odpowiedzi i zachęć do podawania konkretnych przykładów.
- Unikaj obwiniania czy krytykanctwa: podkreśl, że chcesz się skoncentrować na poprawieniu sytuacji w przyszłości.
- Zadawaj pytania, by zachęcić pracownika do refleksji: Pracownik: „Wyniki byłyby lepsze, gdybyśmy zmienili procedury” [Słuchaj i parafrazuj to, co słyszysz] Menedżer: „Jesteś pewien, że wyniki można poprawić?”

Faza 3: Rozwiążcie problem razem

- Zaangażuj się w dialog, którego celem jest rozwiązanie problemu: zaoferuj wsparcie, ale jasno podkreśl, że ostateczna odpowiedzialność spoczywa na pracowniku: „Co twoim zdaniem byłoby sprawiedliwym rozwiązaniem?”, „Jakie tu widzisz opcje?”, „Jak można byłoby wykonać to lepiej?”, „Jeszcze bardziej efektywne sposoby to...” „Strategia, która mnie przyniosła dobre efekty wymagałaby, żebyś...”

Faza 4: Operuj konkretnymi

- Określ, czego oczekujesz i do kiedy: „Informuj mnie o postępach co tydzień do 17 w piątek/do końca dnia podczas następnego okresu”.

6. Omów najważniejsze działania w nadchodzącej przyszłości i cele rozwojowe.

- Wyznacz realistyczne cele dotyczące wyników wsparte możliwym do realizacji planem rozwoju.
- Zachęć pracownika do określenia samodzielnie przynajmniej niektórych z jego celów: „Do czego chciałbyś się zobowiązać?” [Odpowiedź] „Do kiedy?” „Obszar, którym chciałbym, żebyś się zajął to trudności, które mieliśmy z ... Ustalmy cele i ramy czasowe na rozwiązanie tej kwestii”

Udokumentuj umowę i plan osiągnięcia zmian na lepsze.

7. Zakończ pozytywną nutą.

- Podsumuj dyskusję i wyraż nadzieję na przyszłość: „Podsumujmy ustalenia”; „Ta rozmowa napawa mnie optymizmem”.

Uwaga: Nawet jeśli twój pracownik zgodził się na KRA i najważniejsze działania, ważne jest, by sam to powiedział, zanim zakończy się rozmowa. Jeżeli chcesz sprawdzić poziom jego komfortu co do ustaleń, zapytaj „Czy przewidujesz jakieś problemy w osiągnięciu tego, co omówiliśmy?” Omów pytania i postaraj się odnieść do obaw przed końcem spotkania i podpisaniem przez pracownika umowy dotyczącej wyników.

4.7 Szkolenie i rozwój

Szkolenie i rozwój mają kluczowe znaczenie dla twojej firmy z wielu powodów:

- To dzięki nim pracownicy zyskują umiejętności i wiedzę konieczne do wykonywania obowiązków.
- Podtrzymują zainteresowanie i zapewniają bodźce intelektualne konieczne do utrzymania zaangażowania i lojalności pracowników wobec firmy.
- Zwiększają możliwości twojej firmy w kwestii obsługi klientów, często oferując dodatkowe korzyści finansowe.
- Są częścią strategii łagodzenia ryzyka.

4.7.1 Określanie potrzeb rozwojowych

Określanie potrzeb rozwojowych może mieć miejsce cały czas, ale należy dokonać sformalizowanego ich przeglądu podczas rozmowy oceniającej z pracownikiem. Podstawą dyskusji powinny być zidentyfikowane luki w kompetencjach w odniesieniu do mierników wyników lub certyfikowanych programów rozwoju.

Potrzeba nowej lub zaktualizowanej umiejętności może się także pojawić przy okazji zmian w prawie, polityce, procedurach, technologii lub strukturze organizacyjnej.

Udokumentuj wymagania dotyczące rozwoju w indywidualnym planie rozwoju pracownika. Plan ten powinien być jasnym opisem działań, które należy podjąć w celu promowania rozwoju. Powinien obejmować:

- wymagane działania rozwojowe;
- nazwiska osób/nazwy instytucji, które pomogą pracownikowi;
- daty osiągnięcia celów planów.

Patrz plan rozwoju pracownika w [Załączniku 4.5](#).

Możliwości rozwoju

Nowe umiejętności i wiedzę można nabyć dzięki:

- szkoleniom na stanowisku pracy;
- kursom wewnętrznym lub zewnętrznym;
- kursom online;
- uczeniu się w działaniu na projektach (pracownik analizuje swoje działania w celu poprawy wyników);
- coachingowi i mentoringowi ze strony kogoś w firmie lub zewnętrznego coacha;
- studiom zawodowym lub podyplomowym;
- pracy nad osiągnięciem formalnej oceny zgodnie z branżowymi programami certyfikacji;
- funkcjonowaniu jako cień kogoś wykonującego dane zadania;
- udziałowi w konferencjach, wystawach i seminariach branżowych;
- wzbogaceniu stanowiska pracy (projekty stanowiące większe wyzwanie);
- rozszerzeniu stanowiska pracy (zwiększenie zakresu możliwości uczenia się na danym stanowisku);

- rotacji stanowisk (przeniesienie się na jakiś czas do innej części firmy);
- filmom, książkom, artykułom w prasie branżowej;
- czytaniu dokumentów takich jak podręczniki czy ustawy;
- projektem dotyczącym pracy, takim jak opracowanie nowego podejścia firmy do konkretnego zagadnienia w konkretnej dyscyplinie;
- delegowaniu zadań dla celów rozwojowych (jako rzeczywistą część pracy na danym stanowisku, nie dla jednego zadania);
- prezentacjom dla klientów i innych pracowników;
- reprezentowaniu firmy na konferencjach lub w komitetach branżowych.

Metody te mogą być używane indywidualnie lub w połączeniu w celu zwiększenia efektywności - na przykład studia podyplomowe w połączeniu z pracą w obszarze, którego dotyczy lub też coaching ze strony partnera.

4.7.2 Rozwój to inwestycja

Czasami warto odstąpić od ogólnej zasady najbardziej efektywnej kosztowo obsługi klientów w imię potrzeb szkoleniowych i rozwojowych twoich pracowników. Może to oznaczać, że pracujesz nad jakąś częścią składową zlecenia od klienta z osobą niedoświadczoną aby przekazywać jej wiedzę. W tej sytuacji koszt w odniesieniu do czasu będzie wyższy, ponieważ spędzisz czas wyjaśniając i szkoląc, a potem pomagając i monitorując pracownika i przeglądając wyniki jego pracy. Jednocześnie twój pracownik będzie prawdopodobnie potrzebował na wykonanie po raz pierwszy takich zadań więcej czasu niż osoba doświadczona.

Tutaj do słowniczka terminów księgowego wchodzi „odpis”. Oznacza to obniżenie faktury z powodu szkoleń czy konieczności ponownego wykonania zadań lub innych czynników poza kontrolą klienta. Powinieneś taki odpis traktować jak inwestycję w przyszłość firmy, ale zachować równowagę w podejściu, ponieważ każdy dolar odpisu oznacza dolara oddanego zysku.

Standard najlepszych praktyk

Jeżeli chcesz, by uczenie się stało się częścią kultury firmy, szkolenia i rozwój będą zjawiskami ciągłymi. Zawsze jest jakaś praca, której ktoś wcześniej nie wykonywał, zawsze jest coś, czego jedna osoba może nauczyć drugą z korzyścią dla klientów. Jeżeli jest to część twojej kultury, zachodzi w niej swobodna wymiana informacji, nie zawsze zresztą w kierunku od partnerów do pracowników.

Rejestruj wartość odpisów i jeżeli to możliwe, podziel ich wartość pieniężną na różne podlegające kontroli elementy, na przykład:

- odpisy na szkolenia, które będą miały miejsce często i które są ważnym elementem rozwoju twojej firmy i jej ludzi;
- odpisy na konieczność ponownego wykonywania zadań, oznaczające błędy lub niewystarczające szkolenie, które można wyeliminować oraz
- odpisy na poszukiwanie informacji i danych, gdzie kosztem większości poświęconego czasu nie można obciążyć indywidualnych klientów.

Dzięki temu koszt każdego odpisu można przeanalizować i naprawić problem u źródła, wprowadzając więcej szkoleń i lepsze systemy.

4.7.3 Wynagrodzenie

Wynagrodzenie jest potencjalnie źródłem frustracji zarówno dla partnerów, jak i dla pracowników, jeśli negocjacje dotyczące jego części składowych i ich uzasadnienie nie są jasno komunikowane i uzgadniane. Niektóre czynniki, które należy uwzględnić, przedstawiono poniżej.

- **Czego oczekujesz od konkretnego pracownika?** Czy jasno mu o tych oczekiwaniach powiedziałaś? Czy skupiasz się na poziomie wyników czy raczej na czasie? Jak istotne dla postrzeganego sukcesu pracownika będzie na przykład osiągnięcie lub przekroczenie rocznego budżetu honorariów? Czy można łatwo zmierzyć wyniki na tym stanowisku (na przykład wygenerowane honoraria lub przepracowane godziny płatne przez klientów)

czy też wymagają bardziej subiektywnej oceny? Czy pracownik zaakceptował twoje oczekiwania jako rozsądne? Jeżeli te podstawowe kwestie nie zostaną przyjęte i zrozumiane, dyskusja będzie niesatysfakcjonująca i dla pracodawcy, i dla pracownika.

- **Ilu godzin pracy tygodniowo oczekujesz od pracownika?** Czy wystarczy, jeżeli sumiennie przepracuje 35 czy 38 godzin w tygodniu, czy oczekujesz więcej? Jeżeli spodziewasz się, że pracownik będzie pracował dłużej, powinno to być uwzględnione w wyższej płacy podstawowej lub w jakimś elemencie zmiennego wynagrodzenia, które odzwierciedla dodatkowy wysiłek.
- **Czy pracownik uzyskał od ciebie wszelką pomoc, jakiej mógł rozsądnie oczekiwać?** Dokonując przeglądu wynagrodzenia pracownika zadaj sobie pytanie, czy zapewniłeś odpowiednie szkolenia, coaching, porady i pomoc oraz czy pracownik otrzymał urządzenia i sprzęt konieczne do efektywnej pracy. Czy nie zdarzyło ci się (prawdopodobnie bezwiednie) stworzyć przeszkód, które utrudniały mu osiągnięcie celów?
- **Jakie są rynkowe stawki dla tego stanowiska?** Być może należy tu uwzględnić stawki lokalne, w szczególności dla firm w obszarach wiejskich lub nadbrzeżnych, gdzie grupa alternatywnych pracowników jest ograniczona do konkretnej miejscowości lub obszaru. Można także wziąć pod uwagę stawki obowiązujące w szerszym obszarze, na przykład w danym dużym mieście, nawet jeśli firma ma siedzibę dalej od jego centrum. Skorzystaj z badań dotyczących wynagrodzeń przeprowadzonych dla branży rachunkowej jako kolejnej danej wyjściowej; pomocne mogą być także agencje zatrudnienia. Jakie szczególne czynniki skłoniłyby cię do płacenia pracownikowi lub grupie pracowników powyżej stawek rynkowych?
- **Jakie oferujesz korzyści niefinansowe?** Korzyści te mogą obejmować elastyczność w udzielaniu urlopu czy zgodę na pracę w bardziej elastycznych godzinach. Może to również oznaczać na przykład zgodę na to, by pracownik poświęcił część wynagrodzenia, co pozwoli zwiększyć jego wartość netto. Może to w końcu oznaczać dodatkowe działania związane ze szkoleniem lub rozwojem zawodowym lub wspieranie pracownika na przykład poprzez zawodowy program certyfikacji. Te niefinansowe korzyści nie wiążą się często z żadnym kosztem dla firmy, ale zwiększają wartość relacji z nią dla pracownika.
- **Podjmij decyzję co do częstotliwości przeglądu wynagrodzenia.** Może on być coroczny lub zgodny ze wskaźnikiem wzrostu cen dóbr konsumpcyjnych.

Standard najlepszych praktyk

Uzyskaj porozumienie co do rozsądnych oczekiwań dla każdej osoby, stanowiska i kryterium pomiaru. Sprawdź lokalne źródła i badania dotyczące wynagrodzeń, aby dowiedzieć się, jak kształtują się aktualne stawki.

Dopilnuj, by pakiet wynagrodzenia obejmował nie tylko pensję, ale także czynniki inne niż pieniężne, takie jak szkolenie, mentoring, rozwój, elastyczność i interesującą pracę, aby pracownik mógł wybrać z palety korzyści i warunki, które są dla niego ważne.

Omawiając komponent pieniężny wyjaśnij, że wszelkie ewentualne wynagrodzenia wymagają osiągnięcia konkretnych wyników dla firmy, żeby pracownik wiedział, że dodatkowe nagrody pieniężne muszą być powiązane z dodatkową produktywnością lub wynikami. Premie mogą mieć istotne znaczenie w całościowym pakiecie wynagrodzenia i są najbardziej efektywne, jeśli są powiązane z wynikami powyżej minimalnego dopuszczalnego poziomu. Na przykład jeżeli oczekujesz, że pracownik przepracuje 1200 godzin płatnych przez klientów rocznie przy odpisach nieprzekraczających 10%, możesz wypłacać premię w wysokości 20 \$ za każdą godzinę powyżej 1200. W ten sposób podstawowe wynagrodzenie pokrywa oczekiwane wyniki pracownika, a premia wynagradza wyniki powyżej tego poziomu.

Uważaj, by twoja polityka dotycząca płac nie promowała niepożądanych zachowań. Na przykład wynagrodzenie za zwiększoną liczbę godzin płatnych przez klientów może zniechęcać do delegowania obowiązków, szkolenia młodszych pracowników lub udziału w ulepszaniu systemów i procedur firmy.

Tak czy inaczej wynagrodzenie będzie przedmiotem negocjacji między tobą a potencjalnym pracownikiem, pewnych targów i ustępstw co do składników wynagrodzenia i ich wagi.

Pamiętaj, że proces zarządzania wynikami zaczyna się od tych pierwszych negocjacji, z nich wynika porozumienie dotyczące oczekiwań i powiązanego z nimi wynagrodzenia.

4.8 Nagrody i uznanie

Istnieje istotne rozróżnienie między terminami „uznanie” i „nagroda”. Sposób postępowania w kwestii uznania i nagród musi oczywiście być kulturowo odpowiedni - w niektórych krajach wyróżnienie jednego pracownika może być uważane za wyraz niezadowolenia wobec reszty zespołu.

4.8.1 Nagrody

Nagroda oznacza przyznanie pracownikowi czegoś w zamian za wykonane zadanie lub projekt, zazwyczaj wynagrodzenie za jego usługę, w szczególności kiedy jej poziom przekracza oczekiwania. Czasami dodatkowy wysiłek lub doskonałe wyniki pracownika wynagradza się premią powiązaną z wynikami.

4.8.2 Wyrażanie uznania

Uznanie oznacza, że firma przyjmuje do wiadomości i szanuje efektywną pracę i wyjątkowe osiągnięcia. Oznacza także autentyczne, osobiste docenienie osiągnięcia pracownika i może być wyrażone w ramach zwykłego procesu udzielania informacji zwrotnej lub też przy bardziej formalnej, jednorazowej okazji. Ludzie mają podstawową potrzebę uznania, które zachęca ich do pracy na stale wysokim poziomie. Zwykłe „dziękuję” za dobrą pracę od szefa firmy czy partnera może podnieść morale i gotowość ludzi do podejmowania odpowiedzialności i konsekwentnych starań o dobre wyniki.

Uznanie przynosi korzyści dzięki:

- podnoszeniu samooceny pracowników;
- poprawianiu wyników pojedynczych osób i zespołów;
- promowaniu i wzmacnianiu pożądaných działań i zachowań;
- promowaniu kultury pracy skoncentrowanej na wynikach.

Wszystkie te czynniki pomagają zwiększać produktywność i w konsekwencji rentowność.

Barierzy przeszkadzające w wyrażaniu uznania

Wśród takich barier można wymienić:

- brak umiejętności lub pewności siebie;
- przekonanie, że strategie wyrażania uznania są tak naprawdę działaniami zastępczymi i wymysłami pięknoduchów, które nie wpływają na poprawę wyników firmy;
- złe doświadczenia związane z wyrażaniem uznania lub przyjmowaniem go;
- niechęć do wyróżniania jednego pracownika wobec innych;
- brak wiedzy o dostępnych strategiach i o tym, co mogą cenić pracownicy;
- brak czasu lub zasobów, by robić to dobrze.

Wszystkie te bariery można pokonać, jeśli się rozpozna i podejmie odpowiednie działania.

Tabela 4.8 Nieformalne strategie wyrażania uznania

Pisemne/usłtne	Związane ze stanowiskiem pracy	Symbole i wyróżnienia
<ul style="list-style-type: none"> • List lub kartka z podziękowaniem • Pozytywne referencje • Email (z kopią do innych) • Nieformalna ustna informacja zwrotna • Informacja zwrotna zawierająca pochwałę • Publiczna pochwała (na przykład na spotkaniu pracowników) • Opowiedzenie o osiągnięciach (na przykład na spotkaniu pracowników) 	<ul style="list-style-type: none"> • Dodatkowe możliwości rozwoju (na przykład udział w konferencjach) • Zasoby służące uczeniu się (na przykład publikacje o zarządzaniu, nagrania) • Zadania stanowiące większe wyzwanie • Możliwości szkoleń krzyżowych • Wyższy procent zadań przyjemnych, niższy takich, które dają mniejszą satysfakcję • Możliwość reprezentowania zespołu na ważnych spotkaniach • Większy udział w wyznaczaniu celów, generowaniu pomysłów i podejmowaniu decyzji 	<ul style="list-style-type: none"> • Certyfikaty lub tabliczki ze stosownymi napisami • Lunch w restauracji z pracownikiem • Ceremonia ogłoszenia wyników podczas przerwy na kawę w firmie • Kupon prezentowy związany z zainteresowaniami lub hobby • Darowizna na popieraną przez pracownika organizację dobroczynną

Formalne strategie wyrażania uznania to na przykład nominowanie pracownika do nagrody branżowej lub nagrody organizacji zawodowej czy zdefiniowanie formalnych nagród firmowych za osiągnięcia takie jak najwyższa liczba fakturowanych godzin lub wybitne projekty (dla zespołów).

Menedżerowie powinni korzystać z formalnych strategii wyrażania uznania tylko w przypadku najlepszych wyników. Aby zwiększyć ich znaczenie w firmie:

- informuj o kryteriach, aby znali je i rozumieli wszyscy pracownicy;
- zapewnij przejrzystość powodów, dla których przyznaje się formalne nagrody;
- dostosuj nagrodę do wkładu i wyników poszczególnych osób lub zespołów;
- jeżeli nagroda nie jest finansowa, pozwól zainteresowanemu dokonać wyboru;
- niezależnie od formalnego procesu wyrażaj nieformalne uznanie;
- wyrażaj formalne uznanie możliwie najszybciej po wydarzeniu. Przy formalnych nagrodach rozdzielanych raz w roku wyrażaj także nieformalne uznanie.

Zrób to w sposób osobisty, szczerzy i autentyczny. Dostosuj ceremonię do znaczenia nagrody i osobistych preferencji nagradzanych osób.

4.9 Pracownicy odchodzący/przychodzący

4.9.1 Rozwiązanie umowy z pracownikiem

Mimo starań dokładanych w procesie rekrutacji, niektórzy pracownicy się nie sprawdzają. Najlepiej dla wszystkich zainteresowanych jest omówić to otwarcie i bez zwłoki, aby zminimalizować związane z tym ryzyko.

Ramy prawne dotyczące rozwiązania umowy z pracownikiem podlegają okresowym zmianom i różnią się w zależności od kraju, ale większość chroni pracowników przed zbyt ostrym, niesprawiedliwym lub po prostu niewłaściwym traktowaniem. Musisz być w stanie wykazać, że przeszedłeś właściwy proces dochodzenia do wniosku, że pracownik jest nieodpowiedni i że potrafisz udokumentować ten proces. Dokumentacja ta może mieć formę zapisów uzgodnionych fakturowanych godzin, opisu stanowiska i mierników wyników, notatek w aktach dotyczących wyników oraz rozmów dotyczących poprawy wyników oraz rezultatów ocen wyników.

Umowa o pracę jest istotnym dokumentem, do którego należy się odwołać, kiedy się zwalnia pracownika, ponieważ powinna ona zawierać opis prawnych zobowiązań stron. Musisz dopilnować wypełnienia zobowiązań umownych i prawnych wobec pracownika, być może także przypomnieć mu o jego zobowiązaniach. Kwestie te mogą obejmować poufność informacji klientów i firmy, zakaz konkutowania oraz prawo własności informacji, pozostające przy firmie.

W odróżnieniu od pracowników, których nie chcesz mieć w firmie, są tacy, których chcesz zatrzymać możliwie najdłużej.

4.9.2 Zatrzymanie w firmie starszych pracowników

W wielu krajach osoby z pokolenia Baby Boom stanowią dużą grupę wśród wykwalifikowanych pracowników, która zaczyna odchodzić na emeryturę. Młodzi pracownicy nie są na tyle liczni, by ich zastąpić, nie mówiąc już o utracie wiedzy i doświadczenia, które razem ze starszymi pracownikami znikną z firmy.

Wiele organizacji bada sposoby zatrzymania tych pracowników na dłużej, ponieważ służy to obu stronom. Wśród przykładów można wymienić:

- Starsi pracownicy mogą mieć prawo do ograniczenia liczby dni lub miesięcy, które przepracowują w ciągu roku i odpowiednio mniej zarabiać. Im samym daje to korzyść stopniowego przygotowania do pełnej emerytury przy jednoczesnym zachowaniu aktualnych umiejętności i kontaktów.
- Jeżeli firma ma okresy większego i mniejszego natężenia pracy, zatrudnianie w ten sposób starszych pracowników stanowi idealne rozwiązanie, zapewniające jednocześnie klientom profesjonalne usługi wysokiej jakości.
- Współdzielenie stanowisk może także być dla tej grupy atrakcyjne. Niektóre instytucje finansowe wręcz starają się o zatrudnianie starszych pracowników do ról obsługi klienta w pierwszej linii.

4.9.3 Ankiety wypełniane przy odejściu z firmy

Kiedy pracownicy decydują się odejść z firmy z własnej woli, dobrze jest, jeżeli kierownictwo firmy rozumie powody takich decyzji, co pomaga w stałym ulepszaniu środowiska pracy w firmie. Istnieją dwa główne sposoby zbierania takich informacji, tj. rozmowy z ludźmi i pytanie o powody decyzji oraz standardowe kwestionariusze.

Należy pamiętać, że pracownicy nie zawsze chętnie informują o rzeczywistych przyczynach odejścia, jeżeli ma to negatywnie wpłynąć na ich możliwości kariery w branży lub ograniczyć szanse powrotu do firmy kiedyś w przyszłości. Z tego powodu w większych organizacjach korzysta się zazwyczaj z anonimowych ankiet. Nie jest to oczywiście możliwe w małej firmie, gdzie poziom rotacji pracowników nie pozwala na anonimowość.

Jeżeli nie będziesz pytać, nie pozyskasz informacji, która może pomóc ci w usprawnieniu działania firmy. Zadanie pytań pokazuje też pracownikowi, że obchodzą cię opinie zespołu i że starasz się zapewnić odpowiednie środowisko pracy.

4.10 Wnioski

Ten moduł koncentrował się na jednym z twoich najważniejszych aktywów, na ludziach w twojej firmie. Jednym bardziej istotnych elementów jej rozwoju jest opracowanie strategii zarządzania ludźmi. W tym module omówiliśmy jej kluczowe części składowe, takie jak znaczenie wyjaśniania oczekiwań oraz możliwy wpływ różnorodności pokoleniowej. Kolejnym istotnym elementem modułu jest określenie zestawu umiejętności wymaganych w twojej firmie i sposoby rekrutacji i szkolenia zespołu pozwalające spełnić te potrzeby.

Znalazły się w nim także kluczowe obszary, które powinieneś uwzględnić rekrutując nowych pracowników, proces selekcji, rozmowa o pracę i wprowadzenie nowych osób. Bardzo ważnym obszarem o bezpośrednim wpływie na sukces firmy jest przywództwo. Moduł pokazuje, jak stosować kluczowe zasady przywództwa w małych i średnich firmach audytorskich.

Moduł 4 analizował także kwestie budowania i rozwijania zespołów, podkreślając znaczenie zarządzania personelem i zatrzymywania go w firmie. Prowadzi to do lepszego rozumienia kwestii produktywności, pozwala też wprowadzić właściwe mierniki do motywowania i nagradzania zespołu. W Załącznikach zawarto kilka list kontrolnych i narzędzi rozwoju, które mogą być przydatne przy wdrażaniu materiału omówionego w module.

Ponieważ jest to tak istotne zagadnienie dla wielu firm, warto poświęcić czas na pełne zrozumienie najważniejszych komunikatów tego modułu i najlepszych sposobów zastosowania ich w firmie.

4.11 Odniesienia, dalsza lektura i zasoby IFAC

Odniesienia i dalsza lektura

AICPA Journal of Accountancy. Artykuły dotyczące zarządzania firmą i zatrudnienia. *Journal of Accountancy*. www.journalofaccountancy.com/Search/Results.aspx?Topic=PracticeManagement%7cStaffing.

AICPA, *The 2011 PCPS Top Talent Study*. www.aicpa.org/InterestAreas/PrivateCompaniesPracticeSection/Resources/HumanCapitalCenter/DownloadableDocuments/TopTalentStudy2011.PDE

Buckingham, Marcus i Coffman, Curt. *Po pierwsze, złam wszystkie zasady: Co najwięksi menedżerowie na świecie robią inaczej*. Warszawa: MT Biznes, 2012.

Davey, Louise. „Making it count” *CA Magazine*, styczeń–luty 2009. www.camagazine.com/archives/print-edition/2009/january-february/regulars/camagazine5525.aspx.

Flanagan, Neil and Finger, Jarvis. *The Management Bible*. Londyn: New Holland, 2005.

Goleman, Daniel, Boyatzis, Richard i McKee, Annie. *Naturalne przywództwo: Odkrywanie mocy inteligencji emocjonalnej*. Wrocław–Warszawa: Wydawnictwo Biznesowe Jacek Santorski, 2002.

Lorinc, John. „The business of inclusion” *CA Magazine*, maj 2010. www.camagazine.com/archives/print-edition/2010/may/features/camagazine36525.aspx.

Lundin, Stephen C., Christensen, John, Paul, Harry i Strand, Phillip. *Fish! Chwyciło! Jak polubić swoją pracę i porwać za sobą innych*. Warszawa: Wydawnictwo Studio Emka, 2001.

Rosenhek, Stephen. „Make it rain.” *CA Magazine*, kwiecień 2008. www.camagazine.com/archives/print-edition/2008/april/regulars/camagazine5102.aspx

Tuckman, Bruce W. i Jensen, Mary Ann C. „Stages of Small-Group Development Revisited.” *Group & Organization Management* 4(1977): 419-427.

Zasoby IFAC

Strona internetowa IFAC SMP Committee: www.ifac.org/SMP, zawierająca IFACnet (wyszukiwarkę branżową, dostępną przez okno wyszukiwania na górze każdej strony)

IFAC, IFAC SMP Quick Poll: May-June Results, lipiec 2012. www.ifac.org/publications-resources/ifac-smp-quick-poll-may-

Zasoby i narzędzia zarządzania firmą audytorską pochodzące z IFAC i innych organizacji: www.ifac.org/about-ifac/small-and-medium-practices-committee/smp-resources-and-tools

Komitet można znaleźć na Twitterze @ IFAC_SMP i w serwisie Delicious @ifacsmpcommittee (skorzystaj z tagów po prawej stronie w celu filtrowania według każdego modułu tego Przewodnika)

Rada Dyskusyjna SMP/SME: www.ifac.org/smp/sme-discussion-board (pozwala udzielać informacji zwrotnych i omawiać tematy związane z zarządzaniem firmami audytorskimi związane z tematami tego Przewodnika)

Załączniki

Załącznik 4.1 Lista kontrolna przywództwa funkcjonalnego

Zadanie	✓	Zespół	✓	Osoba	✓
<p>Jako lider:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ustalasz cele zespołu z partnerami/zarządem; • masz jasność co do swoich uprawnień i delegacji; • rozumiesz, za co odpowiadacie ty i twój zespół; • masz plan osiągnięcia uzgodnionych celów; • znajdujesz czas na planowanie i definiowanie priorytetów; • masz jasność co do tego, czym jest każde zadanie i z czym się wiąże; • wiesz, jak wykonanie każdego zadania będzie mierzone; • oceniasz wymagane zasoby i umiejętności; • efektywnie delegujesz pracę; • rozdzielasz obciążenie pracą sprawiedliwie i odpowiednio; • monitorujesz i oceniasz wyniki; • dajesz przykład wysokich standardów zachowania. 		<p>Jako lider:</p> <ul style="list-style-type: none"> • wyjaśniasz cele swojemu zespołowi i uzgadniasz priorytety; • poznajasz zespół, czego oczekujesz (w kwestii wyników i standardów); • zachęcasz zespół do udziału w podejmowaniu decyzji; • prosisz zespół o sugestie; • informujesz zespół o wszelkich zmianach i ich wpływie na nich; • znajdujesz czas na „prace konserwacyjne” w zespole; • pilnujesz, by zespół przestrzegał zasad bezpieczeństwa i higieny pracy; • dajesz przykład szanowania różnorodności; • stosujesz zasady i standardy sprawiedliwie; • w przypadku konfliktu w zespole niezwłocznie podejmujesz działania; • reprezentujesz zespół pozytywnie przed swoim menedżerem; • budujesz pozytywny klimat poprzez swoją obecność i zaangażowanie. 		<p>Jako lider:</p> <ul style="list-style-type: none"> • pilnujesz, by każda osoba znała swoją rolę i jej znaczenie dla całości; • uzgadniasz z pracownikami zadania, priorytety i standardy; • zapewniasz potrzebne urządzenia, zasoby i informacje; • poznajesz każdego pracownika (mocne i słabe strony oraz potencjał); • posługujesz się delegowaniem obowiązków jako narzędziem rozwojowym; • zapewniasz coaching, szkolisz i pomagasz w rozwoju; • budujesz silną relację z każdą osobą; • zapewniasz częstą, konstruktywną informację zwrotną; • wyrażasz uznanie za dobrą robotę i ją nagradzasz; • podejmujesz szybkie i sprawiedliwe działania w przypadku indywidualnych obaw lub problemów; • rozumiesz, co motywuje każdą osobę i mądrze używasz tej wiedzy. 	

Załącznik 4.2 Opis stanowiska starszego księgowego/kierownika

Opis stanowiska starszego księgowego		
Dział: Rachunkowość		Zespół: Podatki
Podlega: Partnerowi/Właścicielowi		Stanowiska podległe tej osobie: Brak (Czy na pewno? Takiej osobie jednak chyba ktoś podlega?**)
Godziny pracy: 8.30 - 17.00 (godzinna przerwa na lunch) 38 godzin w tygodniu (oraz nadgodziny w granicach rozsądku i w miarę potrzeby)		Wynagrodzenie: \$ (XXXX), plus (XXXX) premii motywacyjnej oraz rewaloryzacja wynagrodzenia co roku na podstawie wyników
Podsumowanie kierunku strategicznego: Przyczynia się do dobra firmy świadcząc usługi tak wysokiej jakości, że klienci uważają (Firmę X) za firmę audytorską godną ich wyboru.		
Podsumowanie stanowiska: Odpowiedzialność za portfel klientów, w tym rachunkowość podatkową, doradztwo podatkowe i inne obszary usług zgodnie z poleceniami właściciela/partnera. Dokładność i kompletność pracy z dbałością o szczegóły przy jednoczesnym utrzymywaniu produktywności i wyników zespołu. Odpowiednie dla księgowych z doświadczeniem pięcioletnim lub dłuższym.		
Ocena wyników: Przegląd po trzymiesięcznym okresie próbnym, potem co roku od daty rozpoczęcia zatrudnienia.		
Kluczowe obszary odpowiedzialności		
Kluczowe obszary wyników	Najważniejsze działania	Mierniki wyników
Rachunkowość	<ul style="list-style-type: none"> Reagowanie na zapytania i ostateczny przegląd pracy wykonanej przez zespół. 	<ul style="list-style-type: none"> Zapewnienie starannego i terminowego wykonania zadań przez zespół.
Miesięczny okres próbny	<ul style="list-style-type: none"> Reagowanie na zapytania i ostateczny przegląd pracy wykonanej przez zespół. 	<ul style="list-style-type: none"> Zapewnienie starannego i terminowego wykonania zadań przez zespół.
Podatki	<ul style="list-style-type: none"> Finalizacja bilansu próbnego końca roku, w tym wszystkich korekt, zapisów końca roku dotyczących amortyzacji, rezerw i rozliczeń międzyokresowych. Przygotowanie dokumentów roboczych dotyczących zeznań podatkowych osób fizycznych i prawnych. Przygotowanie wstępnych wersji sprawozdań finansowych. Przygotowanie deklaracji podatku dochodowego. Reagowanie na zapytania i ostateczny przegląd pracy wykonanej przez zespół. Odpowiadanie na zapytania i komunikaty klientów. 	<ul style="list-style-type: none"> Zapewnienie, by dokumenty robocze, listy kontrolne oraz procesy wewnętrzne zostały wypełnione dokładnie i terminowo. Staranne i terminowe wykonanie zadań przez zespół. Satysfakcja klienta. Zgodność z przepisami podatkowymi i regulacjami. Terminowe składanie dokumentów u regulatora.
Zgodność z wymogami regulacyjnymi dotyczącymi VAT i podatków obrotowych.	<ul style="list-style-type: none"> Przegląd uzgodnień podatku obrotowego na podstawie rejestrów komputerowych i rejestrów klienta. Przygotowanie deklaracji VAT/podatku obrotowego. 	<ul style="list-style-type: none"> Dokumenty robocze oraz listy kontrolne wypełnianie dokładnie i terminowo.
Wyniki dotyczące zarządzania zespołem	<ul style="list-style-type: none"> Jasne przedstawienie członkom zespołu ich ról, odpowiedzialności i wsparcia zapewnianego przez firmę. Utrzymywanie pozytywnej dynamiki grupy. Identyfikowanie negatywnych elementów dynamiki grupy zanim zaczną one rzutować na wyniki. Dobranie i wdrożenie odpowiednich strategii w celu przywrócenia pozytywnej dynamiki grupy. 	<ul style="list-style-type: none"> Wszyscy członkowie zespołu mają jasność co do stawianych im wymagań oraz sposobu uzyskiwania potrzebnych zasobów i pomocy. Wszyscy członkowie zespołu wykonują swoją pracę zgodnie z wysokimi standardami i terminowo. Członkowie zespołu udzielają pozytywnych informacji zwrotnych, z których wynika, że lubią pracować w zespole i dla firmy.

	<ul style="list-style-type: none"> • Przedstawianie bieżącej informacji zwrotnej członkom zespołu w kwestii ich wyników i standardów pracy. • Przeprowadzanie corocznych ocen wyników, w tym określanie wymagań rozwojowych. 	<ul style="list-style-type: none"> • Wszyscy członkowie zespołu otrzymują bieżącą informację zwrotną dotyczącą ich wyników i standardów pracy. • Wszyscy członkowie zespołu są formalnie oceniani raz do roku. • Wszyscy członkowie zespołu mają indywidualne plany rozwoju i są wspierani w wypełnianiu działań wynikających z ich planów.
<p>Współpraca z klientami, właścicielem/partnerami, menedżerem firmy, innymi księgowymi oraz pracownikami wspierającymi.</p> <p>Nadzorowanie zespołu księgowego</p>		

* VAT oznacza podatek od wartości dodanej (ang. value-added tax).

Umiejętności i wiedza (kompetencje)	
Konieczne	Pożądane
<ul style="list-style-type: none"> • Wysokie umiejętności i wiedza dotyczące rachunkowości i zagadnień podatkowych • Dobra znajomość obsługi komputera, umiejętność posługiwania się programami i używania poczty elektronicznej i Internetu • Średni poziom znajomości pakietu Microsoft • Dobra znajomość programów księgowych • Umiejętność nadzorowania zespołu 	<ul style="list-style-type: none"> • Dokładność i skrupulatność • Dobra znajomość branży księgowej
Cechy charakteru	
Konieczne	Pożądane
<ul style="list-style-type: none"> • Dobre umiejętności komunikacyjne w mowie i piśmie, w szczególności profesjonalny i uprzejmy sposób rozmowy przez telefon • Umiejętność pracy w zespole • Inicjatywa • Umiejętność łączenia licznych priorytetów • Chęć uczenia się • Skrupulatność • Prezencja zgodna z profesjonalnymi standardami • Odpowiedzialność za wyniki własne i zespołu w odniesieniu do wcześniej uzgodnionych standardów 	<ul style="list-style-type: none"> • Pozytywna, proaktywna postawa
Wykształcenie, szkolenia i rozwój	
Konieczne	Pożądane
<ul style="list-style-type: none"> • Dyplom z dziedziny rachunkowości lub biznesu • Co najmniej 5 lat doświadczenia w profesjonalnej firmie audytorskiej • Dobra znajomość przepisów dotyczących podatków dochodowych, VAT, podatków obrotowych oraz innych wymogów i regulacji ustawowych 	

Załącznik 4.3 Opis stanowiska zastępcy księgowego

Opis stanowiska zastępcy księgowego		
Dział: Rachunkowość		Zespół: Podatki
Podlega: Menedżerowi ds. podatków, który podlega partnerowi/właścicielowi		Stanowiska podległe tej osobie: Brak Brak (nawet nie młodszy księgowy zgodnie z opisem poniżej?)
Godziny pracy: 8.30 –17.00 (godzinna przerwa na lunch) 38 godzin w tygodniu (oraz nadgodziny w granicach rozsądku i w miarę potrzeby)		Wynagrodzenie: \$ (XXXX), plus (XXXX) premii motywacyjnej oraz rewaloryzacja wynagrodzenia co roku na podstawie wyników
<p>Podsumowanie kierunku strategicznego: Przyczynia się do dobra firmy świadcząc usługi tak wysokiej jakości, że klienci uważają (Firmę X) za firmę audytorską godną ich wyboru.</p>		
<p>Podsumowanie stanowiska: Odpowiedzialność za pracę dla klientów w obszarze podatków zgodnie z zadaniami wyznaczonymi przez menedżera. Dokładność i kompletność pracy z dbałością o szczegóły przy jednoczesnym utrzymywaniu produktywności.</p> <p>Odpowiednie dla księgowych z doświadczeniem pięcioletnim lub dłuższym.</p>		
<p>Ocena wyników: Przegląd po trzymiesięcznym okresie próbnym, potem co roku od daty rozpoczęcia zatrudnienia.</p>		
Kluczowe obszary odpowiedzialności		
Kluczowe obszary wyników	Najważniejsze działania	Mierniki wyników
Księgowość	<ul style="list-style-type: none"> Przegląd pracy wykonanej przez młodszego księgowego. 	<ul style="list-style-type: none"> Staranne i terminowe wykonanie zadań.
	<ul style="list-style-type: none"> Przegląd dziennika głównego i księgi głównej, w tym księgi sprzedaży i księgi zakupów. 	<ul style="list-style-type: none"> Staranne i terminowe wykonanie zadań.
Miesięczny okres próbny	<ul style="list-style-type: none"> Przegląd uzgodnień rachunków bankowych, ksiąg sprzedaży i zakupów. Obliczenie i księgowanie zapisów końca miesiąca dotyczących amortyzacji, rezerw i rozliczeń międzyokresowych. 	<ul style="list-style-type: none"> Wypełnianie dokumentów dokładnie i terminowo.
Podatki	<ul style="list-style-type: none"> Finalizacja bilansu próbnego końca roku, w tym wszystkich korekt, zapisów końca roku dotyczących amortyzacji, rezerw i rozliczeń międzyokresowych. Przygotowanie dokumentów roboczych dotyczących zeznań podatkowych osób fizycznych i prawnych. Przygotowanie wstępnych wersji sprawozdań finansowych. Przygotowanie deklaracji podatku dochodowego. 	<ul style="list-style-type: none"> Dokumenty robocze oraz listy kontrolne wypełniane dokładnie i terminowo.
VAT/Podatek obrotowy Zgodność z wymogami regulacyjnymi	<ul style="list-style-type: none"> Przegląd uzgodnień VAT/podatku obrotowego na podstawie rejestrów komputerowych i rejestrów klienta. Przygotowanie deklaracji VAT/podatku obrotowego. 	<ul style="list-style-type: none"> Dokumenty robocze oraz listy kontrolne wypełniane dokładnie i terminowo.
Wyniki dotyczące zarządzania zespołem	<ul style="list-style-type: none"> Jasne przedstawienie młodszemu księgowemu podlegającym temu stanowisku ich ról, odpowiedzialności i wsparcia zapewnianego przez firmę. Utrzymywanie pozytywnej dynamiki grupy. Identyfikowanie negatywnych elementów dynamiki grupy zanim zaczną one rzutować na wyniki. 	<ul style="list-style-type: none"> Wszyscy członkowie zespołu mają jasność co do stawianych im wymagań oraz sposobu uzyskiwania potrzebnych zasobów i pomocy. Wszyscy członkowie zespołu wykonują swoją pracę zgodnie z wysokimi standardami i terminowo.

	<ul style="list-style-type: none"> • Dobranie i wdrożenie odpowiednich strategii w celu przywrócenia pozytywnej dynamiki grupy. • Przedstawianie bieżącej informacji zwrotnej członkom zespołu w kwestii ich wyników i standardów pracy. • Przeprowadzanie corocznych ocen wyników, w tym określanie wymagań rozwojowych. 	<ul style="list-style-type: none"> • Członkowie zespołu udzielają pozytywnych informacji zwrotnych, z których wynika, że lubią pracować w zespole i dla firmy. • Wszyscy członkowie zespołu otrzymują bieżącą informację zwrotną dotyczącą ich wyników i standardów pracy. • Wszyscy członkowie zespołu są formalnie oceniani raz do roku. • Wszyscy członkowie zespołu mają indywidualne plany rozwoju i są wspierani w wypełnianiu działań wynikających z ich planów.
Współpraca z klientami, właścicielem/partnerami, menedżerem firmy, innymi księgowymi oraz pracownikami wspierającymi.		
Umiejętności i wiedza (kompetencje)		

Umiejętności i wiedza (kompetencje)	
Konieczne	Pożądane
<ul style="list-style-type: none"> • Dobry poziom umiejętności związanych z rachunkowością i księgowością • Dobra znajomość obsługi komputera, umiejętność posługiwania się programami i używania poczty elektronicznej i Internetu • Średni poziom znajomości pakietu Microsoft • Dobra znajomość programów księgowych 	<ul style="list-style-type: none"> • Dokładność i skrupulatność • Dobra znajomość branży księgowej • Umiejętność nadzorowania młodszego księgowego i pracowników wspierających
Cechy charakteru	
Konieczne	Pożądane
<ul style="list-style-type: none"> • Dobre umiejętności komunikacyjne w mowie i piśmie, w szczególności profesjonalny i uprzejmy sposób rozmowy przez telefon • Umiejętność pracy w zespole • Inicjatywa • Umiejętność łączenia licznych priorytetów • Chęć uczenia się • Skrupulatność • Prezencja zgodna z profesjonalnymi standardami 	<ul style="list-style-type: none"> • Pozytywna, proaktywna postawa
Wykształcenie, szkolenia i rozwój	
Konieczne	Pożądane
<ul style="list-style-type: none"> • Dyplom z dziedziny rachunkowości lub biznesu • Dwa lub trzy lata doświadczenia w profesjonalnej firmie audytorskiej lub w środowisku biznesowym • Znajomość podstawowych przepisów dotyczących podatków dochodowych, VAT, podatków obrotowych 	<ul style="list-style-type: none"> • Szkolenie lub doświadczenie w dziedzinie podatków dochodowych, VAT, podatków obrotowych

Załącznik 4.4 Opis stanowiska młodszego księgowego

Opis stanowiska młodszego księgowego		
Dział: Rachunkowość		Zespół: Podatki
Podlega: Menedżerowi ds. podatków, który podlega partnerowi/właścicielowi		Stanowiska podległe tej osobie: Brak
Godziny pracy: 8.30 - 17.00 (godzinna przerwa na lunch) 38 godzin w tygodniu (oraz nadgodziny w granicach rozsądku i w miarę potrzeby)		Wynagrodzenie: \$ (XXXX), plus (XXXX) premii motywacyjnej oraz rewaloryzacja wynagrodzenia co roku na podstawie wyników
<p>Podsumowanie kierunku strategicznego: Przyczynia się do dobra firmy świadcząc usługi tak wysokiej jakości, że klienci uważają (Firmę X) za firmę audytorską godną ich wyboru.</p>		
<p>Podsumowanie stanowiska: Odpowiedzialność za pracę dla klientów w obszarze księgowości i podatków zgodnie z zadaniami wyznaczonymi przez menedżera. Dokładność i kompletność pracy z dbałością o szczegóły przy jednoczesnym utrzymywaniu produktywności.</p> <p>Odpowiednie dla osób bezpośrednio po studiach.</p>		
Ocena wyników: Przegląd po trzymiesięcznym okresie próbnym, potem co roku od daty rozpoczęcia zatrudnienia.		
Kluczowe obszary odpowiedzialności		
Kluczowe obszary wyników	Najważniejsze działania	Mierniki wyników
Księgowość	<ul style="list-style-type: none"> Wprowadzanie danych bankowych dotyczących przychodów i kosztów. 	<ul style="list-style-type: none"> Cotygodniowa aktualizacja rejestrów. Dokładność i kompletność.
	<ul style="list-style-type: none"> Prowadzenie dziennika głównego i księgi głównej, w tym księgi sprzedaży i księgi zakupów. 	<ul style="list-style-type: none"> Cotygodniowa aktualizacja rejestrów. Dokładność i kompletność.
Miesięczny okres próbny	<ul style="list-style-type: none"> Uzgodnienia rachunków bankowych, ksiąg sprzedaży i zakupów. 	<ul style="list-style-type: none"> Raporty uzgadniające wypełniane dokładnie i terminowo.
Podatki	<ul style="list-style-type: none"> Przygotowanie dokumentów roboczych dotyczących podstawowych zeznań podatkowych osób fizycznych i prawnych. 	<ul style="list-style-type: none"> Dokumenty robocze oraz listy kontrolne wypełniane dokładnie i terminowo.
	<ul style="list-style-type: none"> Przygotowywanie uzgodnień VAT/podatku obrotowego na podstawie rejestrów komputerowych i rejestrów klienta. 	<ul style="list-style-type: none"> Dokumenty robocze oraz listy kontrolne wypełniane dokładnie i terminowo.
<p>Współpraca z klientami, właścicielem/partnerami, menedżerem zespołu, innymi księgowymi oraz pracownikami wspierającymi.</p> <p>Nadzorowanie młodszego księgowego.</p>		

Umiejętności i wiedza (kompetencje)

<i>Umiejętności i wiedza (kompetencje)</i>	
Konieczne	Pożądane
<ul style="list-style-type: none"> • Podstawowy poziom umiejętności związanych z rachunkowością i księgowością • W miarę dobra znajomość obsługi komputera, umiejętność posługiwania się programami i używania poczty elektronicznej i Internetu • Podstawowy/średni poziom znajomości pakietu Microsoft • Podstawowa znajomość programów księgowych 	<ul style="list-style-type: none"> • Dokładność i skrupulatność • Podstawowa znajomość branży księgowej
<i>Cechy charakteru</i>	
Konieczne	Pożądane
<ul style="list-style-type: none"> • Dobre umiejętności komunikacyjne w mowie i piśmie • Umiejętność pracy w zespole • Inicjatywa • Chęć uczenia się • Skrupulatność • Prezencja zgodna z profesjonalnymi standardami 	<ul style="list-style-type: none"> • Pozytywna, proaktywna postawa
<i>Wykształcenie, szkolenia i rozwój</i>	
Konieczne	Pożądane
<ul style="list-style-type: none"> • Dyplom z dziedziny rachunkowości lub biznesu lub certyfikat z dziedziny rachunkowości 	<ul style="list-style-type: none"> • Szkolenie lub doświadczenie w dziedzinie podatków dochodowych, VAT, podatków obrotowych

Załącznik 4.5 Indywidualny plan rozwoju

Obejmuje okres od ___/___/___/do ___/___/___

Dla _____ (nazwisko pracownika)

Kluczowe obszary wyników	Najważniejsze działania wymagające dalszego rozwoju	Jakie działania rozwojowe zwiększą twoją efektywność?	Kto cię będzie wspierał?	Wskazują na priorytet	Data zakończenia	Podpisane przez obie strony (po wypełnieniu działań rozwojowych)
Poniżej podano jedynie przykłady, które w żadnej mierze nie są wyczerpujące.						
Wyniki zespołu	Ocena wyników	Kurs dotyczący efektywnego procesu oceny wyników	Bezpośredni przełożony	4		
Wyniki zespołu	Utrzymywanie pozytywnej kultury zespołu	Udział w warsztatach na temat budowania zespołu osiągającego wysokie wyniki.	Bezpośredni przełożony	2		
Podatki	Aktualizacja wiedzy o prawie podatkowym.	Udział w programach aktualizacyjnych stowarzyszenia zawodowego.	Bezpośredni przełożony	3		
Podatki	Aktualizacja wiedzy na temat wszelkich zmian w wymaganiach regulacyjnych dotyczących podatków.	Czytanie aktualnych materiałów i pism.	Bezpośredni przełożony	1		

Załącznik 4.6 Umowa dotycząca wyników

Obejmuje okres od ___/___/___/do ___/___/___

Dla _____ (nazwisko pracownika)

Starszego księgowego/menedżera (przykład)

(Wypełnij pierwsze trzy kolumny z opisu roli na początku okresu dwunastomiesięcznego i upewnij się, że pracownik rozumie oczekiwania wobec niego i się na nie zgadza. Na końcu okresu przejrzyj każdą pozycję i uzgodnij poziom wyników z pracownikiem, wypełniając pozostałe dwie kolumny.

Jeżeli chcesz nieco uszczegółowić ten proces, możesz także określić kompetencje wymagane do osiągnięcia odpowiedniego poziomu mierników dotyczących wyników. Wymaga to wstawienia dodatkowej kolumny pomiędzy kolumną „Mierniki wyników” a „Spełnia wymagania”).

Kluczowe obszary wyników	Najważniejsze działania	Mierniki wyników	Spełnia wymagania (Tak/Nie lub %)	Co jest potrzebne do utrzymania lub podniesienia poziomu wyników?
Rachunkowość	Reagowanie na zapytania i ostateczny przegląd pracy wykonanej przez zespół.	Nadzorowanie starannego i terminowego wykonania zadań przez zespół.	Tak, w 80%	Zwiększenie koncentracji na postępach zespołu, pozwalające na terminowe wykonywanie zadań w 100%. Odpowiadanie na pytania członków zespołu od ręki jeśli to możliwe.
Miesięczny okres próbny	Reagowanie na zapytania i ostateczny przegląd pracy wykonanej przez zespół.	Nadzorowanie starannego i terminowego wykonania zadań przez zespół.	Tak	Nic
Podatki	Finalizacja bilansu próbnego końca roku, w tym wszystkich korekt, zapisów końca roku dotyczących amortyzacji, rezerw i rozliczeń międzyokresowych. Przygotowanie dokumentów roboczych dotyczących zeznań podatkowych osób fizycznych i prawnych. Przygotowanie wstępnych wersji sprawozdań finansowych. Przygotowanie deklaracji podatku dochodowego. Reagowanie na zapytania i ostateczny przegląd pracy wykonanej przez zespół. Odpowiadanie na zapytania i komunikaty klientów.	Nadzorowanie dokładnego i terminowego wypełniania dokumentów roboczych, list kontrolnych oraz procesów wewnętrznych. Nadzorowanie starannego i terminowego wykonania zadań przez zespół. Satysfakcja klienta. Zgodność z przepisami podatkowymi i regulacjami. Nadzorowanie terminowego złożenia dokumentów w organie nadzoru.	Tak, w 60%. Obliczenia w dokumentach roboczych sporządzone na podstawie nieaktualnych przepisów. Klienci informują, że czas obsługi ich zapytań potrafi sięgać 3 dni.	Aktualizacja wiedzy o prawie podatkowym. Odpowiadanie na zapytania klientów tego samego dnia.

Kluczowe obszary wyników	Najważniejsze działania	Mierniki wyników	Spełnia wymagania (Tak/Nie lub %)	Co jest potrzebne do utrzymania lub podniesienia poziomu wyników?
Zgodność z wymogami regulacyjnymi dotyczącymi VAT/podatku obrotowego	Przegląd uzgodnień VAT/podatku obrotowego na podstawie rejestrów komputerowych i rejestrów klienta. Przygotowanie deklaracji VAT/podatku obrotowego.	Dokumenty robocze oraz listy kontrolne wypełnianie dokładnie i terminowo.	Tak	Dalsze czytanie aktualnych materiałów i czasopism.
Wyniki dotyczące zarządzania zespołem	Jasne przedstawienie członkom zespołu ich ról, odpowiedzialności i wsparcia zapewnianego przez firmę. Utrzymywanie pozytywnej dynamiki grupy. Identyfikowanie negatywnych elementów dynamiki grupy zanim zaczną one rzutować na wyniki. Dobranie i wdrożenie odpowiednich strategii w celu przywrócenia pozytywnej dynamiki grupy. Przedstawianie członkom zespołu bieżącej informacji zwrotnej dotyczącej ich wyników i standardów pracy. Przeprowadzanie corocznych ocen wyników, w tym określanie wymagań rozwojowych.	Wszyscy członkowie zespołu mają jasność co do stawianych im wymagań i sposobu uzyskiwania potrzebnych zasobów i pomocy. Wszyscy członkowie zespołu wykonują swoją pracę zgodnie z wysokimi standardami i terminowo. Członkowie zespołu udzielają pozytywnych informacji zwrotnych, z których wynika, że lubią pracować w zespole i dla firmy. Wszyscy członkowie zespołu otrzymują bieżącą informację zwrotną w kwestii ich wyników i standardów pracy. Wszyscy członkowie zespołu są formalnie oceniani raz do roku. Wszyscy członkowie zespołu mają indywidualne plany rozwoju i są wspierani w wypełnianiu działań wynikających z nich.	Nie Duże niezadowolenie wyrażane przez niektórych członków zespołu, dwie osoby odeszły w ciągu ostatnich dwunastu miesięcy.	Nauczenie się, jak stworzyć zespół osiągający wysokie wyniki. Nauczenie się, jak przeprowadzać formalny proces oceny wyników, w tym udzielać informacji zwrotnej.

Podpis przełożonego i data _____ / ____ / ____ / do ____ / ____ / ____

Podpis pracownika i data _____ / ____ / ____ / do ____ / ____ / ____

Moduł 5:

Technologia i e-biznes

Spis treści

5.1 Wstęp	5
5.2 Możliwości wyboru dotyczące sprzętu i oprogramowania	5
5.2.1 Wybór sprzętu komputerowego/platformy systemu operacyjnego	5
5.2.2 Usługi terminalowe/Citrix a tradycyjne sieci LAN	6
5.2.3 Możliwości wyboru dotyczące oprogramowania	8
5.2.4 Komunikacja	19
5.2.5 Zarządzanie dokumentami, przepływem pracy i skanowaniem	21
5.2.6 Pakiety zintegrowane	24
5.2.7 Wybór sprzętu i oprogramowania	24
5.2.8 Inne względy istotne przy wyborze sprzętu/infrastruktury	27
5.3 Maksymalizacja obecnych możliwości sprzętu i oprogramowania	31
5.3.1 Mistrzowie aplikacji	31
5.3.2 Pisanie na klawiaturze	31
5.3.3 Stacje robocze z wieloma ekranami	32
5.3.4 Względy dotyczące klientów	32
5.3.5 Przeładowanie poczty elektronicznej	32
5.3.6 Organizery	32
5.3.7 Ergonomia	33
5.4 Nowe technologie	33
5.4.1 Praca w chmurze i aplikacje hostowane	34
5.4.2 Sieci społecznościowe/społeczności internetowe	35
5.4.3 Wiki – współdzielona wiedza	36
5.4.4 Multimedia, platformy plików wideo i gier	36
5.4.5 Blogi	36
5.4.6 Technologie komunikacji	36
5.4.7 Oprogramowanie dostępne nieodpłatnie	37
5.5 Organizacja biura funkcjonującego bez papieru	37
5.5.1 Przewyciężenie czynników przeciwdziałających pracy biura bez papieru	38
5.5.2 Ewentualne problemy z organami nadzoru i sądami	40
5.6 Rola systemów zarządzania wiedzą w biznesie	41
5.6.1 Tworzenie przewagi konkurencyjnej dzięki wiedzy firmy	41
5.6.2 Wykorzystanie technologii do filtrowania informacji w poszukiwaniu wiedzy	41
5.6.3 Pojawienie się RSS, stron wiki, blogów i sieci społecznościowych	42
5.6.4 Przygotowanie do systemów informacji skoncentrowanych na wiedzy	45
5.6.5 Zarządzanie dokumentami i treściami	46
5.6.6 Zarządzanie dokumentami w kontekście firmy audytorskiej	47

5.7 Wymagania dotyczące definiowania repozytoriów wiedzy i informacji	49
5.7.1 Określanie wymagań dla twojej firmy	49
5.7.2 Ustalenie, kiedy potrzebujesz rozwiązania zarządzania dokumentami	49
5.8 Technologia pozwalająca na efektywne zarządzanie dokumentami	52
5.8.1 Względy technologiczne dotyczące rozwiązań zarządzania dokumentami	52
5.8.2 Portale klientów i dostarczanie informacji w bezpiecznym środowisku współpracy	53
5.8.3 Migracja w stronę firmy „mniej papierowej”	53
5.9 Wprowadzenie strategii e-biznesu	55
5.9.1 Portal klienta	55
5.9.2 Aplikacje hostowane	56
5.9.3 Sprzedaż produktów/usług	56
5.9.4 Zaangażowanie klientów	56
5.9.5 Komunikacja z klientem	56
5.9.6 Rekrutacja	56
5.9.7 Multimedia	57
5.9.8 Kalkulatory	57
5.9.9 Inne możliwości	57
5.10 Rola wirtualnego biura i pracy zdalnej	57
5.10.1 Outsourcing/insourcing	58
5.10.2 Praca zdalna	60
5.11 Powstanie globalnego systemu sprawozdawczości	60
5.11.1 Zbieranie danych i sprawozdawczość	60
5.11.2 Konsumpcja i analiza danych	60
5.12 Kontynuacja działalności i strategii przywracania pracy po awarii	61
5.12.1 Back-up	61
5.12.2 Plany konserwacji i wsparcia technicznego	63
5.12.3 Ubezpieczenia	63
5.12.4 Redundancja w konfiguracji sprzętu	63
5.12.5 Nieprzerwane zasilanie	64
5.12.6 Ludzie i dokumenty	64
5.12.7 Zasady (polityka)	64
5.13 Opracowanie strategii dotyczącej technologii	65
5.13.1 Krótki zarys obecnej sytuacji	65
5.13.2 Aktualizacja wiedzy i podsumowanie możliwości	66
5.13.3 Zgodność ze strategią firmy	66
5.13.4 Podsumowanie projektów	66

5.14 Wnioski	68
5.15 Odniesienia, dalsza lektura i zasoby IFAC	69
Załączniki	71
Załącznik 5.1 Ocena zarządzania firmą	71
Załącznik 5.2 Ocena oprogramowania strony internetowej/intranetu/ekstranetu	90
Załącznik 5.3 Ocena zarządzania dokumentami/przepływu pracy	93
Załącznik 5.4 Lista kontrolna oceny pracy w chmurze	97
Załącznik 5.5 Studium przypadku: Firma jutra	99

5.1 Wstęp

W XXI w. małe i średnie firmy audytorskie świadczą efektywne, usługi o wysokiej jakości i rentowności po rozsądnych kosztach w dużym stopniu polegając na technologii. Efektywny wybór tych technologii, ich wdrożenie i zarządzanie nimi oraz szkolenie pracowników w ich używaniu mają fundamentalne znaczenie dla sukcesu każdej firmy.

Już od wielu lat dostawcy w coraz większym stopniu koncentrują się na rozwiązaniach informatycznych dla firm audytorskich. Te specjalne aplikacje pomagają w automatyzacji wielu zadań proceduralnych. Od niedawna również, tj. od czasu, kiedy mniejsze firmy wdrożyły skomputeryzowaną księgowość, rola osób prowadzących praktykę często się zmieniła po zredukowaniu prac bardziej mechanicznych. Rozwiązania technologiczne pozwalają obecnie księgowym i ich klientom łatwo współdzielić dane w czasie rzeczywistym. Pojawiają się również nowe możliwości współpracy z klientami i organizowania pracy zespołu. Także organy nadzoru adaptują i budują systemy automatyzujące zbieranie i transmisję danych od firm.

W tym klimacie ciągłej zmiany jeszcze ważniejsze staje się przyjęcie najlepszych praktyk w odniesieniu do technologii. Osoby prowadzące praktykę mogą dowiedzieć się o najnowszych trendach w IT i nowych narzędziach na przykład z wyników badań.

Technologia zmienia sposób, w jaki firmy funkcjonują na rynku oraz współpracują ze swoimi klientami i pracownikami. Jej efektywne wykorzystanie może być czynnikiem zwiększania produktywności i fundamentem sukcesu firm audytorskich dzięki podnoszeniu jakości ich usług, w tym większej dokładności, szybszemu przetwarzaniu i lepszej sprawozdawczości zewnętrznej.

Warto zauważyć, że mimo poprawy produktywności, którą przyniosły nowe technologie w ciągu ostatnich dziesięcioleci, rentowność firm się realnie nie zmieniła. Może to wynikać z faktu, że firmy zyski ze zwiększonej produktywności oddają klientom w formie niższych honorariów. Przy ustalaniu stawek godzinowych i cen należy odpowiednio uwzględnić inwestycje, które firma poczyniła w systemy i procesy.

Osoby prowadzące firmy muszą założyć odpowiednie zasoby na wybór i wdrożenie kluczowych technologii firmy. Zaniedbanie w tej mierze może mieć negatywny wpływ na jakość usług świadczonych klientom oraz na morale członków zespołu. Po wyborze i wdrożeniu systemów ich zmiana na alternatywne systemy może generować wysokie koszty i zakłócać działanie firmy – systemy raz wdrożone pozostają zazwyczaj w firmie przez wiele lat. Wobec tego nabycie i wdrożenie systemów innych niż najlepsze możliwe może mieć istotny długofalowy efekt.

5.2 Możliwości wyboru dotyczące sprzętu i oprogramowania

5.2.1 Wybór sprzętu komputerowego/platformy systemu operacyjnego

Podjmując decyzję co do platformy technologicznej dla swojej firmy, jej właściciele stają przed wyborem spośród wielu opcji. Wybranie właściwego sprzętu/systemu operacyjnego (oprogramowania, które pozwala używać sprzętu komputerowego) może stanowić poważne wyzwanie.

Właściwie we wszystkich krajach najczęściej spotykane platformy to komputery z procesorami Intel z systemami operacyjnymi opartymi na produktach Microsoft. Inne opcje to platformy oparte na technologii Apple lub używające systemu operacyjnego Linux.

Najważniejszym czynnikiem przy wyborze właściwego sprzętu i systemu operacyjnego jest dostawca specjalistycznego oprogramowania, gdyż ma ono kluczowe znaczenie dla twojej firmy. Działanie inne niż ściśle zgodne z wytycznymi dostawcy stwarza szereg zagrożeń. Dostawcy niechętnie zapewniają wsparcie w takich sytuacjach i w przypadku problemów często upatrują ich przyczynę w używaniu platformy bez certyfikatu.

Prowadzisz firmę audytorską, nie informatyczną (pomijamy tu rzadkie przypadki, kiedy firmy specjalizują się również w rozwiązaniach IT). Wobec tego powinieneś zachować ostrożność w wyborze sprzętu komputerowego i platformy systemu operacyjnego, aby zminimalizować ryzyko i zapewnić sobie łatwe uzyskiwanie wsparcia. Właściwie dla

wszystkich firm platforma oparta na technologiach Intel i Microsoft jest opcją o niskim ryzyku, z którą współdziałają programy każdego dostawcy. Wszelkie decyzje dotyczące alternatywnych platform należy starannie rozważyć, ponieważ wiążą się one z ryzykiem dodatkowych przestoju i kosztów, które może spowodować konieczność rozwiązywania problemów.

Przy wyborze sprzętu komputerowego/platformy systemu operacyjnego weź pod uwagę dwa istotne czynniki:

- Czy platforma jest rekomendowana przez preferowanego dostawcę oprogramowania twojej firmy?
- Czy dla preferowanej platformy wsparcie techniczne jest łatwo dostępne?

5.2.2 Usługi terminalowe/Citrix a tradycyjne sieci LAN

Kolejny wybór, którego musisz dokonać, dotyczy tego, czy twoja firma powinna zdecydować się na strukturę „cienkiego klienta” czy też bardziej tradycyjny system „grubego klienta”, oparty na komputerach PC.

W środowisku Intel/Microsoft system „cienkiego klienta” jest oparty na usługach terminalowych Microsoft (dostarczanych wraz z różnymi wersjami systemu operacyjnego Microsoft na serwer) lub produktach Citrix (www.citrix.com), które usprawniają środowisko usług terminalowych.

W sieciach opartych na komputerach PC wszyscy użytkownicy mają na biurkach takie komputery połączone z serwerem plików, który umożliwia im współdzielenie zasobów takich jak drukarki, poczta elektroniczna i pliki. Wszystkie aplikacje są zainstalowane na komputerach PC. Oznacza to, że w biurze pracującym na 30 aplikacjach przy 20 członkach zespołu konieczne jest wykonanie 600 instalacji i zarządzanie 20 małymi „wyspami”. Określa się to modelem „grubego klienta”, ponieważ komputery PC zawierają całe oprogramowanie, którego potrzebuje użytkownik.

W modelu „cienkiego klienta” (usługi terminalowe/Citrix) wszyscy użytkownicy logują się do jednego lub więcej centralnych serwerów, na których działają usługi terminalowe lub Citrix. Użytkownicy nie potrzebują instalowania aplikacji na komputerach PC. Wszelkie oprogramowanie instaluje się tylko raz na każdym serwerze i jest ono natychmiast dostępne dla wszystkich użytkowników.

5.2.2a Zalety i wady modelu grubego klienta

Zalety

- Oprogramowanie jest zasadniczo przewidziane do działania w środowisku grubego klienta. Z jego instalacją i konserwacją wiąże się zazwyczaj mniej problemów; złożoność tych procesów wynika z konieczności instalowania oprogramowania na każdym komputerze.
- Oprogramowanie współpracuje ze wszystkimi urządzeniami peryferyjnymi (kamery internetowe, USB, drukarki i skanery), ponieważ urządzenia te również zostały opracowane przede wszystkim dla tradycyjnego środowiska PC.
- Wiele firm udzielających wsparcia informatycznego zna się na tym środowisku i potrafi skutecznie pomagać.

Wady

- Ponieważ oprogramowanie jest instalowane na każdym komputerze PC, trzeba oddzielnie zarządzać każdym urządzeniem. Istnieją narzędzia do zarządzania tymi aplikacjami, ale obecnie nie są efektywne kosztowo w przypadku małych organizacji.
- Dostęp zdalny jest trudny do ustawienia i na ogół powolny. Dostępne są jednak narzędzia ułatwiające dostęp zdalny, w tym Remote Desktop, dostarczany z Microsoft Windows. Najczęściej wymaga to ustawienia połączenia komputera PC z siecią i zdalnej kontroli urządzenia.
- Wspieranie kilku biur i/lub użytkowników zdalnych, którzy chcą współdzielić dane, jest trudne i może wymagać stosowania rozwiązań zastępczych, takich jak przesyłanie plików mailem w tę i z powrotem.

5.2.2b Zalety i wady modelu cienkiego klienta

Zalety

- Zarządzanie aplikacjami jest łatwiejsze. Aplikacje są instalowane na serwerze, a nie na poszczególnych komputerach PC.
- Użytkowników zdalnych (pracujących w innym biurze, pracujących w innych miejscach, członków zespołu pracujących z domu) łatwo obsługiwać. Łączą się z serwerami przez Internet. Aplikacje pracują na serwerach. Łącza komunikacyjne są używane do transferu ekranu, działania myszki i klawiatury, drukowania i innych aktywności peryferyjnych takich jak zdalne skanowanie. Wobec tego, z zastrzeżeniem drukowania i skanowania, łącze komunikacyjne może być stosunkowo wolne. Modemy dial-up nie są może rozwiązaniem doskonałym, ale dla tego środowiska wystarczającym.
- Stacja robocza używana przez członka zespołu może być tańsza, ponieważ nie potrzebuje tej samej mocy procesora, której wymaga środowisko grubego klienta – aplikacje działają na serwerze, nie na samej stacji.

Wady

- Nie wszystkie aplikacje działają w tym środowisku. Do niedawna producenci oprogramowania opracowywali aplikacje dla tradycyjnego środowiska grubego klienta PC. Niektórzy uznali, że koszt certyfikacji i wsparcia produktów w środowisku chudego klienta stanowi za duży wysiłek. Inni proponują jedynie ograniczone wsparcie. Z tego względu często trudniej jest rozwiązać problemy dotyczące oprogramowania w środowisku cienkiego klienta. Wiele firm sprzedających oprogramowanie nie ma wystarczającej wiedzy ani umiejętności, by rozwiązać problemy występujące w takim środowisku. Jest zatem bardzo ważne, by firma miała pewność, że wszelkie potrzebne jej oprogramowanie ma certyfikaty i jest wspierane w środowisku cienkiego klienta. Ponieważ programy przenoszą się również do Internetu (aplikacje oparte na przeglądarkach), ta niedogodność powinna być w dużym stopniu wyeliminowana.
- Nie wszystkie urządzenia peryferyjne działają. Większość z nich (urządzenia USB, kamery internetowe, skanery drukarki itd.) została opracowana do użytku z tradycyjnymi komputerami PC, więc mogą się pojawić problemy z ich używaniem, co z kolei prowadzi do wyższych kosztów i większej frustracji.
- Optymalizacja środowiska usług terminalowych/Citrix jest bardziej złożona. Mniej osób ma na ten temat wystarczająco dogłębną wiedzę. Wymagane są specjalistyczne umiejętności. Często wielką różnicę w działaniu systemu powoduje drobna zmiana w procesie konfiguracji.
- Drukowanie i skanowanie mogą być powolne, w zależności od prędkości łącza, ponieważ związane z nimi aplikacje przesyłają duże ilości danych z odległych lokalizacji i do nich. Ponieważ jednak szerokopasmowy dostęp do Internetu staje się coraz bardziej popularny, ta wada w dużym stopniu znika.
- Wsparcie środowisk wieloekranowych jest bardziej skomplikowane i przysparza więcej problemów niż środowisku grubego klienta. Czasami aplikacje pojawiają się na ekranach jedynie częściowo. Warto jednak zaznaczyć, że wsparcie dla systemów wieloekranowych uległo poprawie w ostatnich wersjach usług terminalowych/Citrix.
- Serwery stają się jedynym miejscem awarii. Ponieważ wszystkie aplikacje działają na serwerze, to kiedy nie jest on dostępny, użytkownik końcowy nie może korzystać z aplikacji. W tradycyjnym środowisku PC (grubego klienta) użytkownicy mogą w dalszym ciągu wykonywać pewne zadania bez dostępu do serwerów, ponieważ oprogramowanie jest instalowane lokalnie.
- Aplikacje w tym środowisku są często ograniczone do podstawowych funkcji. Aby zoptymalizować działanie serwera terminali, aplikacje konfiguruje się zazwyczaj tak, by miały minimalne funkcjonalności i grafikę. Model cienkiego klienta zasadniczo nie jest tak atrakcyjny jak środowisko PC. Użytkowników intensywnie korzystających z systemu środowisko cienkiego klienta może frustrować, ponieważ lubią oni dostosować ustawienia do swoich potrzeb. W środowisku cienkiego klienta taka możliwość jest poważnie ograniczona.

5.2.2c Co wybrać

Wybór między środowiskiem cienkiego klienta a alternatywą może się okazać trudny, bo każda opcja ma swoich zagorzałych wyznawców, a spór między nimi jest czasem fundamentalny. W obu środowiskach są wyraźne wady i zalety. Niektóre firmy mają środowiska hybrydowe, z tradycyjnymi systemami PC (grubego klienta) wewnątrz i środowiskami

cienkiego klienta dla dostępu zdalnego (dla systemów, w których dostęp zdalny nie ma zasadniczo krytycznego znaczenia). Może się okazać, że jest to najgorsze możliwe rozwiązanie i trzeba nim starannie zarządzać.

Czynniki istotne przy podejmowaniu tej decyzji to:

- dostawca oprogramowania dla środowiska;
- potrzeba obsługi kilku lokalizacji i/lub dostępu zdalnego;
- możliwość znalezienia specjalistów IT z odpowiednimi umiejętnościami do wsparcia środowiska;
- działanie urządzeń peryferyjnych o krytycznym znaczeniu;
- liczba i złożoność aplikacji - środowisko cienkiego klienta ułatwia instalację i aktualizację;
- konsekwencje ogólnie bardziej surowego środowiska cienkiego klienta dla członków zespołu;
- różnice kosztów w ciągu całego cyklu działania systemu.

Należy także wziąć pod uwagę konieczność zapewnienia wystarczającej liczby licencji dla wdrożonego środowiska.

Poza usługami terminalowymi Microsoft i Citrix istnieją inne środowiska cienkiego klienta, ale wielu dostawców oprogramowania nie zapewnia wsparcia dla swoich produktów w tych alternatywnych środowiskach, wobec czego możliwe są trudności ze znalezieniem wsparcia technicznego. Jeśli pojawiają się takie problemy, ewentualne oszczędności kosztów szybko znikają. Jeżeli twoja firma nie ma osób o wysokich umiejętnościach technicznych i nie jest gotowa ponosić ryzyka braku wsparcia lub niedziałających aplikacji, lepiej unikać tych alternatywnych środowisk.

5.2.3 Możliwości dotyczące oprogramowania

Oprogramowanie firmy to połączenie ogólnego oprogramowania biznesowego z aplikacjami specjalistycznymi, ułatwiającymi wykonanie zadań stojących przed firmą audytorską. Często dostawcy oprogramowania specjalistycznego integrują je z wiodącymi aplikacjami biznesowymi w celu zwiększenia ich efektywności i wartości.

Aplikacje te można zaliczyć do kategorii wymienionych poniżej.

5.2.3a Systemy operacyjne

System operacyjny to oprogramowanie, dzięki któremu komputer „ożywa”, zapewniający obsługę aplikacji biznesowych. Każdy komputer ma taki system. Microsoft dominuje na rynku systemów operacyjnych wśród firm takich jak firmy audytorskie. Zapewnia oprogramowanie Windows Server dla serwerów systemowych i system operacyjny Windows dla komputerów PC. To dla tego środowiska branża oferująca specjalistyczne oprogramowanie opracowuje swoje aplikacje. Nie zaleca się korzystania z systemów operacyjnych spoza świata Microsoft za wyjątkiem szczególnych okoliczności.

Dostawcy systemów operacyjnych, w szczególności Microsoft, zapewniają regularne, często cotygodniowe aktualizacje swojego oprogramowania. Używanie tych aktualizacji jest bardzo ważne, ponieważ często zawierają one zmiany naprawiające problemy z bezpieczeństwem wykryte w systemie. Choć Microsoft zapewnia automatyczną aktualizację, firmy powinny wdrożyć regularną „ręczną” kontrolę aktualizacji.

5.2.3b Ochrona przed złośliwym oprogramowaniem i atakami zewnętrznymi

Jedną z najważniejszych aplikacji jest oprogramowanie chroniące firmę przed złośliwym atakiem.

- Ochrona przed wirusami nie dopuszcza do ataku ze strony kodu oprogramowania, który może wyrządzić różne szkody w systemie, od wyświetlania irytujących komunikatów do usunięcia plików i dysków.

- Ochrona przed oprogramowaniem typu malware/spyware broni systemu przed kodem, który może wyświetlać denerwujące okienka lub przy bardziej podstępnych intencjach jego autorów wykradać nazwy użytkowników i hasła dla oszukańczych celów.
- Oprogramowanie antyspamowe chroni skrzynki odbiorcze przed zalewem niepożądanych wiadomości.
- Oprogramowanie anti-phishing chroni użytkowników odwiedzających strony internetowe opracowane w celu przechwytywania informacji o użytkownikach i wykorzystywania ich dla oszukańczych celów.
- Zapory firewall to oprogramowanie (oraz urządzenia) opracowane w celu ochrony systemu przed atakiem ze strony osób starających się uzyskać dostęp do systemów firmy przez zewnętrzne łącza komunikacyjne.

Wszystkie one obowiązkowo muszą się znaleźć w każdym dobrze działającym systemie. Koszt ataku może być poważny z powodu utraty danych, oszustwa i wysokich wydatków związanych z odbudową systemów.

Zawsze korzystaj z usług znanego, cieszącego się dobrą reputacją dostawcy. Niektóre firmy twierdzą, że zapewniają takie właśnie oprogramowanie, ale często jest tak, że to ich produkty są oprogramowaniem złośliwym. Zachowaj ostrożność w używaniu programów darmowych lub pochodzących od nieznanych dostawców. Najlepiej jest korzystać z usług rekomendowanych przez organizację integrującą twój system (udzielającą wsparcia technicznego), ponieważ to ona jest odpowiedzialna za jego instalację, konfigurację i utrzymanie.

Aktualizacja tych aplikacji ma krytyczne znaczenie. Nowe złośliwe programy pojawiają się codziennie. Większość dostawców oprogramowania zapewnia automatyczne aktualizacje do swoich baz danych przynajmniej raz dziennie, aby zapewnić stałą i skuteczną ochronę systemu. Właściwe wdrożenie tych aktualizacji jest najzupełniej konieczne.

5.2.3c Backup

To zagadnienie omówiono bardziej szczegółowo w [sekcji 5.12](#). Każda firma musi zapewnić odpowiedni backup w swojej siedzibie i poza nią.

5.2.3d Indywidualna produktywność

Programy edycji tekstu, arkusze kalkulacyjne, kalendarze, zadania do wykonania, oprogramowanie do przygotowywania prezentacji to najbardziej intensywnie używane aplikacje w każdej firmie. Oprogramowanie to zostało opracowane, aby podnieść produktywność użytkowników przy wykonywaniu codziennych zadań. Microsoft Office (www.office.microsoft.com) dominuje w tej kategorii; produkty z tej grupy mają wiele przydatnych cech i następujące zalety:

- Prawie wszyscy członkowie zespołu znają to oprogramowanie, co ogranicza koszty szkolenia.
- Można przysyłać pliki odbiorcom spoza firmy i mieć pewność, że będą mogły być odczytane i edytowane. (Lepiej jest zapisać plik w programie Adobe PDF, jeżeli dokument ma być tylko odczytany, a nieedytowany).
- Wiele aplikacji innych dostawców integruje się z Microsoft Office, co poprawia produktywność zarówno tych aplikacji, jak i samego pakietu Microsoft Office. Integracja aplikacji Microsoft Office z systemami zarządzania dokumentami jest częsta, podobnie jak integracja pomiędzy programami rachunkowymi i innymi aplikacjami zgodności i Excelem.

Wielu księgowych woli pracować nad budżetami, przepływami pieniężnymi, dokumentami roboczymi czy szybkimi obliczeniami używając aplikacji arkuszy kalkulacyjnych takich jak Microsoft Excel. Powody do zastanowienia daje jednak badanie, które wykazało, że ponad 90% arkuszy kalkulacyjnych zawiera błędy (Profesor Ray Panko z Uniwersytetu Hawajskiego i inni). Kwestie, które mogą prowadzić do powstania błędów to między innymi:

- niezamierzone formatowanie tam, gdzie cyfry są sformatowane jako tekst;
- nadpisywanie cyfr nad formułami;
- niepoprawne formuły;
- niewłaściwe odniesienia do komórek w formułach.

Należy zatem zachować ostrożność przy przygotowywaniu arkuszy kalkulacyjnych i przedstawianiu informacji klientom, którzy przecież polegają na ich wiarygodności. Wskazane jest, by druga osoba sprawdziła przygotowany arkusz kalkulacyjny.

Na rynku dostępnych jest wiele dodatków do Excela, które sprawdzają arkusze kalkulacyjne przygotowane w tym programie i podświetlają ewentualne błędy. Produkty te na przykład zaznaczają kolorem lub cieniowaniem niezgodności w formułach komórek i ułatwiają przegląd struktury arkusza. Mogą także podświetlić komórki poprzedzające lub zależne od innych, więc efekt zmian w konkretnej komórce można łatwo przewidzieć. Wiele z tych programów ułatwia także dokumentację struktury arkusza i poprawę notatek.

Dla arkuszy o kluczowym znaczeniu, gdzie konsekwencje błędu mogą być znaczne, należy rozważyć zaangażowanie specjalistycznej firmy konsultingowej w celu jego weryfikacji. W wielu krajach wyspecjalizowane firmy zajmujące się audytem arkuszy kalkulacyjnych proponują takie usługi.

Aplikacje Microsoft są często wybierane z powodów przedstawionych wyżej, ale jasne jest, że wielu członków zespołu nie używa tych produktów efektywnie. Stałe szkolenia pozwolą zapewnić sprawne korzystanie z tych produktów, co ma kluczowe znaczenie dla utrzymania indywidualnej produktywności pracowników. Mogą one zawierać funkcjonalności, które zwiększają produktywność poprzez automatyzację niektórych zadań. Na przykład Microsoft Word pozwala na przygotowanie i formatowanie dokumentów według wyrafinowanych kryteriów. Niewiele firm inwestuje czas w analizę tych funkcjonalności, pozwalających podnieść wyniki ich działalności.

Wśród konkurentów Microsoft Office należy wymienić:

- OpenOffice.org, który jest największym pakietem otwartego oprogramowania biurowego z procesorem tekstu, arkuszami kalkulacyjnymi, prezentacjami, grafiką, bazami danych i innymi programami. Jest dostępny w wielu językach i działa na wszystkich popularnych komputerach. Przechowuje dane w otwartym międzynarodowym standardzie i potrafi także odczytywać i edytować pliki z innych znanych pakietów oprogramowania biurowego. Można je ściągnąć i używać zupełnie nieodpłatnie dla wszelkich celów.
- Google Docs, obejmujący darmowy internetowy procesor tekstu, arkusz kalkulacyjny i aplikację do przygotowywania prezentacji, darmowy Gmail (pocztę elektroniczną) i kalendarz Google. Google Gears pozwala użytkownikom edytować dokumenty offline. Korzyścią podejścia Google jest to, że dokumenty są przechowywane w sieci. Aplikacje zostały opracowane z myślą o współpracy. Współdzielenie dokumentów i udostępnianie ich do jednoczesnej edycji współpracownikom znajdującym się w różnych miejscach jest proste. Tam, gdzie potrzebne są jedynie podstawowe funkcjonalności, zapewnia to oszczędny sposób współpracy, niezależnie od miejsca, w którym znajdują się pracownicy.

OpenOffice.org i Google Docs umożliwiają eksport i import plików z jednego formatu do drugiego i do Microsoft Office, choć należy zachować ostrożność przy ważnych dokumentach wykorzystujących liczne funkcjonalności Microsoft Office.

Choć zarówno OpenOffice.Org, jak i Google Docs są atrakcyjne ze względu na zerowy koszt, należy rozważyć wybór uwzględniając również zalety aplikacji Microsoft Office. Integracja z oprogramowaniem firmy może być główną korzyścią wspomagającą produktywność, której nie należy ignorować.

5.2.3e Oprogramowanie zarządzania firmą

Oprogramowanie do zarządzania firmą jest podstawową aplikacją opartą na bazie danych. Każda firma, być może z wyjątkiem najmniejszych jednoosobowych, potrzebuje systemu zarządzania, który ułatwi jej kierowanie działalnością. Ten system jest źródłem podstawowych informacji o klientach firmy i jej pracownikach.

Dla większości firm systemy te przydatne są również do rejestrowania czasu poświęconego na konkretne zadania, przygotowanie faktur i prowadzenie sald należności. Niektóre systemy integrują ogólne aplikacje księgowo, które zapewniają funkcjonalności płatności, księgi głównej i płac.

Często te aplikacje stanowią część zintegrowanego pakietu, dzięki czemu dane (w szczególności informacje dotyczące klientów) mogą być współdzielone między nimi.

Niektóre systemy zarządzania firmą są zintegrowane z programem Microsoft Outlook (poczta elektroniczna i kalendarz), co pozwala tworzyć wpisy bezpośrednio z kalendarza Outlook i synchronizuje kontakty Outlook z bazą danych klientów w systemie zarządzania firmą.

Zależnie od systemu dostępne są raporty i elementy graficzne podkreślające:

- produktywność członków zespołu;
- rentowność poszczególnych zleceń, klientów, typów prac;
- fakturowanie i pobieranie należności.

Wiele systemów posługuje się technologią SQL Server firmy Microsoft. Zapewnia ona bazę danych, na której opiera się system. Jest bezpieczna, niezawodna i skalowalna, co pozwala jej wspierać firmy w miarę ich rozwoju. Ma także szeroką gamę zintegrowanych usług, które ułatwiają użytkownikowi lepsze wykorzystanie danych. Do funkcjonalności tych należą zapytania, przeszukiwanie, synchronizowanie, raportowanie i analizy. Często dla bazy danych SQL Server przeznaczony jest dedykowany serwer, w wielu jednak firmach, zależnie od ich wielkości i zakresu wymaganych usług, możliwe jest, aby jeden serwer służył zarówno bazie SQL, jak i jako serwer plików, poczty lub druku. Kluczową korzyścią SQL Server jest to, że inne aplikacje mają dostęp do danych, co pozwala na większą ich integrację i możliwość generowania na ich podstawie dopasowanych do potrzeb firmy raportów.

Niektóre systemy zarządzania firmą obsługują także przetwarzanie zleceń w firmie (co się często określa jako przepływ zadań). Ogólnie pomagają w przypisaniu zleceń do zespołów lub ich członków i pozwalają śledzić ich status.

Starsze systemy nie były zbyt często używane w tym celu, ponieważ ilość danych, które trzeba było wprowadzić, była zbyt duża i wymagała dokładnego rozplanowania każdego zadania. Długo temu wielu producentów oprogramowania przeddefiniowało funkcjonalności śledzenia zadań w swoich programach tak, by można było je śledzić na poziomie zlecenia lub klienta, nie samego tylko zadania. To pozwala obniżyć ilość wprowadzanych danych i poprawić ogólny widok, który można uzyskać ze statusu zlecenia w firmie. Niektóre systemy przepływu zadań pozwalają także na planowanie mocy przerobowych, dzięki czemu pomagają w ustaleniu zasobów potrzebnych do wykonania pracy przewidywanej na miesiąc czy rok.

W pewnych systemach zarządzania firmą wprowadzono funkcjonalności CRM (zarządzanie relacjami z klientami). Rejestrują one wszelkie interakcje z klientami i generują powiadomienia, kiedy pojawia się potrzeba kontaktu z klientem lub potrzebne jest jakieś działanie w sprawie klienta. Aby skorzystać z zalet systemu CRM, musisz mieć pewność, że obejmuje on wszystkie interakcje partnerów i pracowników twojej firmy. Wiele firm stara się o to, by wytworzyć taką kulturę i czerpać z niej korzyści. Moduł 3 zawiera wytyczne dotyczące decyzji co do nabycia systemu CRM i kryteriów wyboru odpowiedniego pakietu oprogramowania.

Niektóre systemy zarządzania firmą obejmują też hurtownie danych i narzędzia business intelligence, które pozwalają przeszukiwać dane bazy klientów według kategorii takich jak typ pracy, branża klienta oraz kombinacje członków zespołów, które generują najbardziej rentowne zlecenia.

Istotnym wyzwaniem dla małych firm jest aktualizacja bazy danych. Informacje bywają niepełne lub przedawnione. Szczególnie często nie zapisuje się ani nie aktualizuje adresów poczty elektronicznej. Należy zdefiniować i wdrożyć procesy zapewniające, że każdy rekord klienta jest przeglądany i aktualizowany co najmniej raz do roku.

Małe i większe firmy mają zasadniczo podobne wymagania, więc co do zasady powinny one szukać systemów, które:

- są łatwe we wdrożeniu i obsłudze: firm nie stać na ogół na koszty skomplikowanych wdrożeń;
- mają mniej złożone funkcjonalności: większe firmy na ogół wymagają większej elastyczności w kwestii konfiguracji systemu, pozwalającej lepiej dopasować system do ich działań. Zazwyczaj większa elastyczność oznacza większy stopień złożoności. W większości małych i średnich firm lepiej jest ją poświęcić dla większej prostoty systemu. Może to jednak oznaczać konieczność dostosowania procesów do funkcjonalności oprogramowania.

Załącznik 5.1 zawiera listę kontrolną możliwych funkcjonalności oprogramowania zarządzania firmą, która może pomóc w wyborze programu.

5.2.3f Usługi zgodności z wymogami regulacyjnymi

Księgowi używają tych produktów do generowania sprawozdań finansowych, deklaracji podatkowych i innych dokumentów wymaganych przez organy nadzoru, opracowanych na ogół specjalnie dla danego kraju lub regionu. Kategorie tego oprogramowania przedstawiono poniżej.

5.2.3g Oprogramowanie do obsługi kont

Takie programy generują sprawozdania finansowe zgodne z regulacjami i standardami rachunkowości mającymi zastosowanie w systemie prawnym, w którym działa firma. Często można z niego również korzystać do definiowania raportów zarządczych, aby na bieżąco lub okresowo informować klientów o wynikach ich działalności.

Produkty te zazwyczaj zawierają funkcjonalność generowania raportów z formatami, które można regularnie aktualizować zgodnie ze zmieniającymi się wymaganiami organów nadzoru. W małych i średnich firmach nauczenie się korzystania z tych funkcjonalności tak, by efektywnie wprowadzać zmiany w miarę potrzeby, może stanowić wyzwanie. Niektóre systemy integrują również Excela, co umożliwia generowanie wykresów i innych raportów sumarycznych.

Początkowo produkty te opracowano w celu przetwarzania zapisów ksiąg z dokumentów źródłowych. Nowsze wersje odrzuciły funkcjonalność księgi głównej na rzecz systemów, które potrafią efektywnie importować dane klientów i generować sprawozdania finansowe.

Niektóre produkty ułatwiają również wpisywanie danych, jeżeli klientowi nie opłaca się utrzymywanie dedykowanego komputerowego systemu księgowego. Programy te mają interfejsy pomagające w skutecznym importowaniu i przetwarzaniu danych bankowych. Funkcjonalności takie jak zapamiętywanie kodów wspomagają efektywność pracy, ponieważ wszystkie podobne transakcje mogą być kodowane z jednego wpisu.

Niektóre małe firmy prowadzone przez właściciela znacznie ograniczyły konieczność pełnej zgodności ze standardami rachunkowości. Korzystają wobec tego z podstawowych formatów kont dostępnych w oprogramowaniu niewielkich firm będących ich klientami i zaprzestały używania oprogramowania obsługi kont.

Pewne programy obsługi kont obejmują wykazy aktywów, pozwalające prowadzić listy aktywów klientów oraz obliczać i rejestrować amortyzację. W niektórych systemach prawnych amortyzacja jest różna dla celów księgowych i podatkowych. Systemy te zazwyczaj obliczają amortyzację dla obu sytuacji.

Niektóre programy potrafią generować wspomagającą dokumentację roboczą dla zleceń prowadzenia kont. Systemy te oszczędzają czas przez generowanie bezpośrednio z danych rachunkowych załączników do dokumentacji roboczej, które mogą być następnie edytowane.

W niektórych systemach prawnych, gdzie badanie jest wymagane dla większości kont firm, oprogramowanie takie jest na ogół powiązane z oprogramowaniem audytorskim, co pozwala efektywnie przeprowadzać procesy badania. Ponieważ pojawiają się aplikacje księgowe typu SaaS (aplikacji w formie usługi), istnieje potencjał do dalszej transformacji procesów przetwarzania kont. Tradycyjnie przepływ danych pomiędzy klientem a księgowym stanowi rodzaj wyzwania. Problemy pojawiają się w sytuacjach, gdy klient i księgowy używają różnych wersji oprogramowania, zachodzi także konieczność zapewnienia stałej synchronizacji danych pomiędzy systemami klienta i księgowego. Internetowe oprogramowanie księgowe może wyeliminować te problemy.

- Internetowe systemy księgowe pozwalają klientowi i księgowemu współdzielić te same dane. Klient nie musi już zapisywać danych w celu wysłania ich księgowemu. Przy odpowiednich zabezpieczeniach księgowy może mieć dostęp do danych w każdym czasie i dokonywać odpowiednich korekt. Księgowy i klient zawsze współdzielą dane, co eliminuje również kwestię ich synchronizacji.
- Internetowe systemy księgowe zapewniają także księgowym nowe możliwości pomagania klientom. Na przykład jeśli klient nie ma pewności co do kodu wymaganego dla danego wpisu, może wysłać link do transakcji księgowemu, który ją szybko przejrzy i odpowie na pytanie lub sam nada właściwy kod. Można także zdefiniować alarmy, które powiadamiają księgowego, kiedy pojawią się pewne okoliczności.

Inicjatywa XBRL (www.xbrl.org), omówiona w sekcji 5.11, ma znaczny potencjał jeśli chodzi o zwiększenie wydajności i dokładności danych pomiędzy systemami i danymi wysyłanymi do banków, organów nadzoru i innych użytkowników informacji finansowych. Do tej pory podjęto starania o przyjęcie standardu XBRL w większych firmach notowanych na giełdzie, choć trwają również prace nad przyjęciem go w szerszej grupie podmiotów i użytkowników informacji finansowych.

Podejmując decyzję co do oprogramowania obsługi kont zapytaj, czy:

- jest ono w stanie generować sprawozdania finansowe zgodne z wymogami odnośnego systemu prawnego;
- czy umożliwia łatwą edycję sprawozdań finansowych;
- czy umożliwia opracowanie wykresów i innych raportów pomagających klientom w lepszym rozumieniu danych;
- wymaga ewidencji aktywów;
- jest kompatybilne z systemami księgowymi klientów i pozwoli na sprawne współdzielenie danych;
- wymaga systemu generowania dokumentacji roboczej.

5.2.3h Przygotowanie deklaracji podatkowych

Oprogramowanie do przygotowywania deklaracji podatkowych ułatwia opracowanie dokumentów dotyczących podatków dochodowych i innych podatków klientów. Produkty te są zazwyczaj specjalnie opracowane dla danego obszaru prawnego w celu spełnienia konkretnych wymogów organów nadzoru. Te systemy ogólnie mówiąc zapewniają interfejs podobny do formularza papierowego i proces walidacji do pomocy w eliminowaniu błędów. Stopień ich złożoności zależy od przepisów obowiązujących w danym systemie prawnym.

Kluczowym aspektem w większości z nich jest możliwość składania dokumentów w formie elektronicznej. Często organy nadzoru przeprowadzają testy i dla celów elektronicznego składania dokumentów zatwierdzają tylko te systemy, które spełniają ich kryteria.

Dostawcy oprogramowania stoją często przed wyzwaniem, jakim jest nadążenie za ciągłymi zmianami w prawie podatkowym i powiązanych przepisach, które muszą być uwzględnione w oprogramowaniu. Może to prowadzić do problemów z niezawodnością, ponieważ wady i błędy wynikają z ciągłych zmian, oraz do opóźnień w wypuszczeniu programu na rynek.

Niektóre systemy włączają funkcjonalność „zarządzania podatkami” w celu śledzenia statusu konkretnego dokumentu, na przykład oczekującego na podpis klienta lub złożonego w organie nadzoru, i dzięki temu pomagają firmom składać dokumenty we właściwych terminach.

Zakup oprogramowania do przygotowywania deklaracji podatkowych od tego samego dostawcy, od którego pochodzi oprogramowanie do zarządzania firmą, zazwyczaj zapewnia dobrą integrację. Oznacza to współdzielenie nazw klientów, adresów i innych informacji. W niektórych przypadkach faktury za przygotowanie deklaracji przygotowane w systemie podatkowym są przekazywane do oprogramowania zarządzania firmą.

Niektóre systemy zwiększają wykorzystanie Internetu, aby zaproponować więcej korzyści firmom i ich klientom. Dany system może na przykład pozwalać klientom na ograniczone funkcje wprowadzania danych lub zapytania o status konkretnego dokumentu. Inne systemy podają linki do stron internetowych organów nadzoru lub stron pozwalających wyszukiwać informacje dotyczące podatków, co daje zespołom możliwość uzyskania szybkiego dostępu do informacji potrzebnych do wypełnienia dokumentu.

W niektórych systemach podatkowych organy nadzoru wprowadzają do systemów przygotowujących deklaracje podatkowe dane dotyczące dochodów klienta i inne dane przechowywane w ich systemach. Powinno to zwiększyć efektywność i dokładność systemów przygotowujących deklaracje podatkowe.

Podejmując decyzję co do takiego oprogramowania, odpowiedz na następujące pytania:

- Czy system jest odpowiedni dla twojego systemu prawnego?
- Czy system jest zintegrowany z twoim systemem zarządzania firmą, co pozwoli uniknąć duplikowania danych klientów?

- Czy twoja firma potrzebuje oprogramowania, które pomoże jej dotrzymać terminów wobec organów nadzoru oraz śledzić status dokumentów?
- Czy system potrafi sprawnie generować dokumenty? Firma, której baza klientów obejmuje dużą liczbę małych deklaracji podatkowych, potrzebuje większej wydajności niż taka, której baza składa się z mniejszej liczby większych klientów.
- Czy dostawca ma udokumentowane osiągnięcia w terminowych dostawach aktualnego, niezawodnego oprogramowania?

5.2.3i Prowadzenie ustawowych rejestrów spółek i wysyłanie formularzy

W większości systemów prawnych spółki podlegają licznym regulacjom. Istnieje konieczność składania formularzy informujących o zmianach w danych spółki. Wobec tego firmy sprzedające oprogramowanie w wielu systemach prawnych opracowały programy do prowadzenia rejestrów spółek i generowania wymaganych formularzy w przypadku zmian. Wiele generuje również protokoły zebrań i inne dokumenty związane ze zmianami.

Podobnie jak w przypadku oprogramowania do przygotowywania zeznań podatkowych, w niektórych systemach prawnych organy nadzoru mają uprawnienia do kontrolowania pewnych aspektów opracowania takich produktów, w szczególności jeśli system ułatwia składanie dokumentów drogą elektroniczną. Dostawcy oprogramowania stoją przed wyzwaniem terminowych i niezawodnych aktualizacji programów uwzględniających zmiany w regulacjach.

Integracja z oprogramowaniem zarządzania firmą eliminuje duplikowanie danych takich jak nazwy klientów, ich adresy oraz inne dane wymagane przez obydwa systemy. Niektóre programy generują również honoraria, przesyłane do systemu zarządzania firmą.

W pewnych systemach prawnych organy nadzoru zapewniają aplikacje internetowe ułatwiające powiadamianie o zmianach online, ograniczając konieczność posiadania osobnego oprogramowania prowadzącego ustawowe rejestry spółek.

Podjmując decyzję co do takiego oprogramowania, odpowiedz na następujące pytania:

- Czy organ nadzoru zapewnia interfejs internetowy pozwalający na sprawne przetwarzanie zmian w danych spółki, eliminując tym samym potrzebę zakupu oprogramowania prowadzącego ustawowe rejestry spółek?
- Czy system jest odpowiedni dla twojego systemu prawnego?
- Czy system jest zintegrowany z systemem zarządzania firmą, co pozwoli wyeliminować duplikowanie danych klientów?
- Czy dostawca ma udokumentowane osiągnięcia w terminowych dostawach aktualnego, niezawodnego oprogramowania?
- Czy protokoły i inne dokumenty, które nie muszą być przesyłane organom nadzoru, są potrzebne w systemie?

5.2.3j Administrowanie funduszem powierniczym lub funduszem emerytalnym i związana z tym sprawozdawczość

W wielu systemach prawnych planowanie emerytury i zarządzanie inwestycjami są często prowadzone w strukturach funduszy powierniczych, podlegających licznym regulacjom. Również fundusze powiernicze i fundusze emerytalne (systemy wieku starczego) podlegają licznym regulacjom. Z tego powodu powstało oprogramowanie pomagające w administrowaniu tymi funduszami. Systemy te zawierają często księgę główną i księgę inwestycji. Mają często złożone silniki obliczeniowe w celu spełnienia potrzeb związanych z aspektem aktuarialnym lub w celu uwzględnienia złożonych wymogów prawnych, w tym dotyczących podatków.

Podobnie jak oprogramowanie do przygotowania zeznań podatkowych, mogą podlegać ciągłym zmianom przepisów, co rzutuje na niezawodność produktu i terminowość aktualizacji. Ich integracja z oprogramowaniem zarządzania firmą eliminuje duplikowanie danych.

Niektóre systemy pobierają dane od banków, maklerów, giełd, funduszy zarządzanych i z innych źródeł, co pozwala ograniczyć konieczność wprowadzania danych i błędy. Wiele firm korzysta z tych systemów do prowadzenia ksiąg inwestycji dla innych podmiotów, które utrzymują inwestycje, takich jak firmy zajmujące się kwestiami spadkowymi, organizacje dobroczynne lub osoby fizyczne.

System w znacznym stopniu poprawia efektywność w porównaniu z narzędziami takimi jak arkusze kalkulacyjne, oprogramowanie księgi głównej i edytory tekstu.

Systemy takie bywają skomplikowane - za ten obszar działalności powinni odpowiadać członkowie zespołu mający wiedzę na temat przepisów i oprogramowania.

Podejmując decyzję dotyczącą systemów administrowania funduszem powierniczym lub funduszem emerytalnym i sprawozdawczości, odpowiedz na następujące pytania:

- Czy działalność twojej firmy w tym obszarze jest wystarczająco rozległa, by uzasadnić inwestycję w takie oprogramowanie, jego wdrożenie i szkolenia?
- Czy przepisy prawne są na tyle złożone, by taka inwestycja była potrzebna, czy też wystarczy do tego oprogramowanie obsługi kont?
- Czy oprogramowanie jest dostosowane do twojego systemu prawnego?
- Czy dostawca ma udokumentowane osiągnięcia w terminowych dostawach aktualnego, niezawodnego oprogramowania?

5.2.3k Automatyzacja badania

Oprogramowanie automatyzujące badanie pomaga w zarządzaniu i przeprowadzaniu badań. Produkty te zawierają szablony programów badania, listy kontrolne i szablony dokumentów roboczych. Większość zawiera funkcjonalność pozwalającą monitorować postępy zlecenia, podkreślając pozostałe do wykonania testy i zapytania.

Wiele systemów łączy się z oprogramowaniem obsługi kont w celu generowania harmonogramów badania. Do harmonogramów łączone są dzienniki korekt. Prowadzona jest kontrola wykonywania zadań.

Niektóre systemy zawierają złożone funkcjonalności pozwalające na szacowanie ryzyka, ocenę istotności i obliczenia wskaźników finansowych. Pewne aplikacje badania są zintegrowane z systemami zarządzania firmą w celu monitorowania czasu.

W niektórych systemach prawnych badanie sprawozdań finansowych nie jest wymagane w przypadku małych spółek, funduszy powierniczych i innych podmiotów. W takich sytuacjach czas wymagany do wdrożenia systemów automatyzacji badania trudno uzasadnić, ponieważ usługi badania są potrzebne jedynie niewielkiej grupie klientów. W innych systemach prawnych, w których badanie jest wymagane dla dużej grupy klientów, inwestycja w takie oprogramowanie może dać wyraźny wzrost efektywności.

Podejmując decyzję co do takiego oprogramowania odpowiedz na następujące pytania:

- Czy masz wystarczająco dużo zleceń badania, by uzasadnić taką inwestycję?
- Czy programy szablonów pasują do typów badanych klientów i standardów badania twojej firmy?
- Czy twoja firma ma w swoim zespole ludzi, którzy umieją wdrożyć i dostosować to oprogramowanie i nim zarządzać?
- Czy oprogramowanie zapewnia prosty interfejs do systemów księgowych twoich klientów?

5.2.3l Próbkowanie statystyczne

Kolejnym aspektem w badaniach i usługach audytora śledczego lub biegłego w sprawach dotyczących strat finansowych jest oprogramowanie do próbkowania statystycznego. Programy te importują dane z systemów księgowych i dzięki wykorzystaniu skomplikowanych algorytmów potrafią:

- generować próbki transakcji do przeglądu przez zespół prowadzący badanie;
- podkreślić nietypowe transakcje do szczegółowego przeglądu;
- pokazać nieprzewidziane trendy w danych.

Takie oprogramowanie może znacznie podnieść efektywność procesu badania i zwiększyć możliwości wykrycia ewentualnych oszustw lub nietypowych trendów. Może także być używane do prac kontroli skarbowej.

Kwestie do rozważenia przy zakupie oprogramowania do próbkowania statystycznego:

- Czy firma ma wystarczająco dużo zleceń badania lub zleceń na usługi audytora śledczego lub biegłego w sprawach dotyczących strat finansowych, aby inwestycja konieczna do efektywnego wdrożenia tego oprogramowania była uzasadniona?

- Czy oprogramowanie może importować dane z systemów księgowych kluczowych klientów firmy?
- Czy system generuje próbki statystyczne zgodnie ze standardami badania firmy/systemu prawnego?

5.2.3m Zarządzanie postępowaniem upadłościowym i sprawozdawczość z tym związana

Oprogramowanie do zarządzania postępowaniem upadłościowym zawiera księgę główną rejestrującą działalność handlową; system do zarządzania aktywami aż do ostatecznej realizacji, zarządzanie wierzycielami i innymi osobami występującymi z roszczeniami oraz funkcjonalność pozwalającą spełnić wymagania w odniesieniu do organów nadzoru, wierzycieli i inne.

Wiele takich systemów obejmuje także zarządzanie zadaniami i systemy zarządzania dokumentami pozwalające rejestrować wszelkie prace i dokumentację dotyczące takiego zlecenia.

Systemy te są często kosztowne i kupowane jedynie przez firmy specjalizujące się w zleceniach dotyczących upadłości. Podejmując decyzję co do takiego oprogramowania, odpowiedz na następujące pytania:

- Czy twoja firma ma wystarczająco dużo zleceń dotyczących upadłości, by taka inwestycja była uzasadniona?
- Czy oprogramowanie spełnia wymagania ustawowe i wymagania sądów w twoim systemie prawnym?

5.2.3n Oprogramowanie wspomagające usługi doradcze

Małe i średnie firmy starają się świadczyć dodatkowe usługi doradcze, by pomóc klientom w rozwoju ich działalności lub zapewnić należyte planowanie dotyczące podatków i innych kosztów. Programy wymienione poniżej mogą pomóc w świadczeniu takich usług. Niektóre zawierają funkcjonalności należące do więcej niż jednej kategorii spośród tych przedstawionych dalej.

5.2.3o Wspomaganie sprawozdawczości

Funkcjonalności sprawozdawcze oferowane przez oprogramowanie księgowo dla małych firm są często ograniczone. Raporty przez nie generowane nie zostały opracowane z myślą o osobach prowadzących małe firmy, dysponujących ograniczoną wiedzą dotyczącą rachunkowości. Wobec tego powstały produkty, które integrują i pobierają dane z oprogramowania księgowego i generują proste, łatwe w interpretacji raporty. Podsumowują główne wskaźniki finansowe i posługują się grafiką do zilustrowania najważniejszych elementów.

Podejmując decyzję co do oprogramowania wspomagającego sprawozdawczość, odpowiedz na następujące pytania:

- Czy system potrafi łatwo importować dane z oprogramowania księgowego twoich klientów przeznaczonego dla małych firm?
- Czy raporty generowane przez ten program będą łatwe w interpretacji dla twoich klientów?
- Czy raporty będą przyczyniały się do pozytywnego obrazu twojej firmy?
- Czy można je bez trudu dopasowywać do potrzeb?

5.2.3p Standardy referencyjne

Systemy te generują raporty dla klientów pozwalające porównać ich wyniki z wynikami podobnych firm. Standardy referencyjne odnoszą się często zarówno do informacji innych niż finansowe, jak i do danych finansowych. Niektóre systemy są opracowane dla konkretnej branży i zapewniają szczegółowe standardy referencyjne w obszarach takich jak sprzedaż i grupy poszczególnych produktów. Inne są bardziej ogólne i przedstawiają standardy referencyjne według sprawozdań finansowych przedsiębiorstwa.

Kluczową kwestią jest pytanie, czy system standardów referencyjnych odnosi się do wystarczającej próby porównywalnych przedsiębiorstw (lokalizacja, wielkość) w branżach, w których standardy referencyjne są potrzebne. Ograniczona próba może poważnie zmniejszyć wartość wszelkich wielkości referencyjnych. Poza tym krytyczne znaczenie mają klasyfikacje branżowe. Dwie firmy w podobnej grupie mogą się istotnie różnić - na przykład firmy w branży budowlanej mogą się zajmować budowaniem wielkich obiektów handlowych, domów mieszkalnych lub dróg i mostów. Ważne jest, by standardy referencyjne właściwie odzwierciedlały konkretną działalność klienta, ponieważ inaczej wyniki mogą być mylące.

Podjmując decyzję co do oprogramowania oferującego standardy referencyjne, odpowiedz na następujące pytania:

- Czy dostępne standardy referencyjne odnoszą się do branż klientów twojej firmy?
- Czy próby są wystarczająco duże, żeby wygenerować efektywne standardy referencyjne?
- Czy standardy referencyjne odnoszą się do działalności klientów?
- Czy łatwo jest wygenerować potrzebne dane i stworzyć standardy referencyjne?
- Czy raporty są łatwe do zrozumienia?

5.2.3q Tworzenie budżetów

Wiele firm nie korzysta z oprogramowania do tworzenia budżetów i używa do takiej pracy Excela. Ze stosowania elektronicznych arkuszy kalkulacyjnych mogą jednak wynikać błędy spowodowane:

- niepoprawnymi formułami zdefiniowanymi przez użytkownika;
- wprowadzeniem danych do niewłaściwych kolumn lub wierszy; wprowadzeniem danych jako tekstu;
- koniecznością ponownego formatowania wierszy i/lub kolumn przy wprowadzaniu nowych informacji;
- koniecznością ręcznego tworzenia profesjonalnych raportów. Stworzenie arkusza kalkulacyjnego, który poprawnie przedstawia budżet dotyczący przepływów pieniężnych, rachunek zysków i strat oraz bilans jest zadaniem niełatwym.

Specjalistyczne oprogramowanie do tworzenia budżetów często zawiera ekrany do wprowadzania danych, by zapewnić poprawne wprowadzenie wszystkich informacji koniecznych do obliczenia budżetu. Na przykład można wprowadzić dane dotyczące porozumień finansowych, które program następnie interpretuje i zapewnia, że są one właściwie obliczone w budżecie i wykazane w odpowiednim okresie. Poza tym specjalistyczne oprogramowanie do tworzenia budżetów oferuje także możliwość dokonania obliczeń, co daje pewność, że budżet jest właściwie opracowany. Na przykład zmiana liczby dni, przez które należności pozostają niezapłacone, spowoduje ponowne obliczenie wpływów w ciągu okresów, uwzględniające odpowiednie opóźnienia, które mogą mieć wpływ na kwoty podatków.

Liczba błędów w budżetach generowanych przy użyciu specjalistycznego oprogramowania do tworzenia budżetów jest znacznie niższa niż w przypadku budżetów opracowanych w elektronicznych arkuszach kalkulacyjnych lub obliczeń dokonywanych ręcznie.

Podjmując decyzję co do oprogramowania wspomagającego tworzenie budżetów, odpowiedz na następujące pytania:

- Czy obliczenia uwzględniają stosowne kwestie podatkowe i inne przepisy?
- Czy system potrafi importować dane z systemów księgowych klientów i/lub systemu księgowego twojej firmy?
- Czy budżety można przygotowywać na wymagane lata i okresy? Czy funkcjonalności programu są na tyle elastyczne, by spełnić potrzeby każdego klienta?
- Czy generowane przez program raporty są łatwe do zinterpretowania?

5.2.3r Planowanie scenariuszy

Planowanie scenariuszy pomaga klientom zrozumieć kluczowe czynniki rozwoju ich działalności. Ogólnie mówiąc do tych programów importuje się lub wprowadza dane ze sprawozdań finansowych klienta. Następnie system pozwala na modyfikację kluczowych czynników rozwoju działalności, co pozwala obserwować finansowy wpływ zmiany. Wiele produktów oferuje także możliwość przeprowadzenia procesu odwrotnego, w którym wprowadza się pożądany wynik finansowy, a system pokazuje, jakie zmiany w kluczowych czynnikach pozwolą osiągnąć taki wynik. Większość produktów podkreśla znaczenie kluczowych wskaźników finansowych, co pomaga klientom zrozumieć znaczenie regularnej sprawozdawczości i monitorowania danych finansowych o krytycznym znaczeniu.

Programy te generują wiele raportów, takich jak analiza prognozy rentowności czy kluczowe wskaźniki wydajności i współczynniki.

W niektórych systemach prawnych instytucje finansowe używają takiego oprogramowania w celu oceny zdolności kredytowej firm. Produkty te pozwalają także firmom udzielać pomocy klientom w planowaniu biznesu, przygotowaniu wniosków kredytowych czy wycenach przedsiębiorstw.

Podjmując decyzję co do oprogramowania wspomagającego planowanie scenariuszy, odpowiedz na następujące pytania:

- Czy system potrafi importować dane z systemów księgowych klientów i/lub systemu księgowego twojej firmy?
- Czy obliczenia uwzględniają stosowne kwestie podatkowe i inne przepisy?
- Czy można przygotowywać i przechowywać liczne scenariusze dla indywidualnych okresów i czy można definiować lata i okresy stosujące się do klientów?
- Czy generowane przez program raporty są łatwe do zinterpretowania?

5.2.3s Planowanie działalności

Firmy korzystają z oprogramowania do planowania działalności, by pomóc klientom w opracowywaniu takich planów. Oprogramowanie to zawiera ogólnie mówiąc szablony dokumentów i arkuszy kalkulacyjnych oraz przykłady tekstu, których można użyć dla różnych rodzajów działalności.

Funkcjonalność planowania działalności bywa często częścią programów planowania scenariuszy i programów wspomagania sprawozdawczości.

Podjmując decyzję co do oprogramowania wspomagającego planowanie działalności, odpowiedz na następujące pytania:

- Czy szablony są odpowiednie dla danego systemu prawnego?
- Czy szablony są odpowiednie dla działalności danego klienta?
- Czy szablony są wysokiej jakości?
- Czy generowane plany są wysokiej jakości?

5.2.3t Wycena działalności

Oprogramowanie tego rodzaju zawiera modele pomagające firmom audytorskim oszacować wartość przedsiębiorstw. Niektóre produkty zawierają kwestionariusze, które pomagają w ocenie ryzyka w celu ustalenia właściwego współczynnika kapitalizacji. Inne produkty proponują modele pomagające obliczyć, w jakim stopniu wyceniany podmiot jest dostępny cenowo dla nabywcy.

Firmy często korzystają z tych produktów w celu uświadomienia klientom konieczności poprawy wyników. Dzięki temu można zapewnić wysoką wartość wyjściową, co pozwoli sfinansować emeryturę właściciela.

Podjmując decyzję co do oprogramowania wspomagającego wycenę działalności, odpowiedz na następujące pytania:

- Czy obliczenia podatkowe w oprogramowaniu są odpowiednie dla twojego systemu prawnego?
- Czy kwestionariusze lub inne elementy typowe dla branży są uwzględnione w oprogramowaniu twojego klienta?
- Czy raporty generowane przez ten program będą zrozumiałe dla twoich klientów?

5.2.3u Planowanie podatkowe

Ten rodzaj oprogramowania jest używany, by pomóc klientom w zrozumieniu finansowych skutków działań związanych z planowaniem podatkowym, terminów i kwot przyszłych płatności podatków na podstawie różnych scenariuszy oraz podatkowe konsekwencje zmian w prawie. Są one często podobne do narzędzi planowania scenariuszy. Pozwalają na tworzenie różnych modeli ukazujących klientom konsekwencje podatkowe różnych decyzji biznesowych. Produkty tego rodzaju mogą być nieocenione, jeśli twoja firma pomaga klientom w tworzeniu planów, dzięki którym mają oni odłożone środki na spełnienie zobowiązań podatkowych we właściwych terminach.

Podjmując decyzję co do oprogramowania wspomagającego planowanie podatkowe, odpowiedz na następujące pytania:

- Czy modele podatkowe są odpowiednie dla danego systemu prawnego?
- Czy jest ono często i odpowiednio aktualizowane by uwzględnić na czas wszystkie zmiany prawne?
- Czy jakość raportów jest odpowiednio wysoka i czy raporty są wystarczająco jasne?

5.2.3v Narzędzia zarządzania majątkiem

Wiele firm świadczy usługi zarządzania majątkiem/planowania finansowego, w tym usługi dotyczące produktów ryzyka (takie jak ochrona dochodów lub ubezpieczenia na życie) oraz finansów. Usługi te podlegają na ogół licznym regulacjom. Produkty są najczęściej dobrane do konkretnego systemu prawnego w celu zapewnienia zgodności z przepisami i obejmują:

- produkty pozwalające zbierać informacje, generować plany finansowe i modelowe scenariusze;
- produkty monitorujące portfele inwestycji klientów;
- platformy, zazwyczaj internetowe, pozwalające firmom uzyskać dostęp do produktów finansowych i innych usług finansowych.

Z powodu licznych regulacji dotyczących branży zarządzania majątkiem produkty oprogramowania w tej dziedzinie są różne w różnych systemach prawnych i fundamentalną kwestią dla każdej firmy rozważającej nabycie takich produktów jest ich zgodność z przepisami. Inne czynniki warte uwagi to jakość i jasność generowanych raportów.

5.2.4 Komunikacja

Firmy coraz częściej szukają sposobów na uzyskanie stałej łączności z klientami i członkami zespołów, w miarę jak wiele aktywności przenosi się do Internetu. Technologia oferuje nowe sposoby obsługi klientów i większą elastyczność warunków pracy. Coraz częściej członkowie zespołów pracują z domu, z dala od klientów, czasami nawet w innych miastach i krajach. Sukces firmy w dzisiejszych czasach bardziej niż kiedykolwiek zależy od rozsądnego korzystania z technologii komunikacyjnych.

5.2.4a Strony internetowe firm i ekstranety

Wiele firm ma dziś strony internetowe. Większość przedstawia na nich zarys usług świadczonych przez firmę i jej ludzi oraz podaje pewne informacje dla kandydatów na nowych pracowników.

Na razie niewiele firm korzysta ze swoich stron internetowych jako platform świadczenia usług. Niektóre jednak stworzyły ekstranety dające klientom bezpieczny dostęp do elektronicznych kopii dokumentów, pozwalające dokonywać płatności online lub umawiać się na spotkania. Zasadniczo ekstranety wykorzystują technologie internetowe do zapewnienia bezpiecznego dostępu do określonych danych i funkcjonalności. Firmy korzystające z tej technologii koncentrują się przede wszystkim na zapewnieniu klientom dostępu i funkcjonalności. Istnieją jednak również inne możliwości, na przykład zapewnienie przez firmy dostępu do wierzycieli w trakcie postępowania upadłościowego czy zapewnienie kontaktu z innymi doradcami, takimi jak specjaliści w planowaniu finansowym czy firmy prawnicze, poprzez bezpieczne portale klienckie, na których przechowywane są elektroniczne kopie dokumentów klientów.

Dostęp klientów do ekstranetu może umożliwić im dostęp do kopii ich sprawozdań finansowych, podatków i innych dokumentów, gdy jest to potrzebne. Niektórzy dostawcy systemów zarządzania dokumentami zapewniają także funkcjonalność portalu, co pozwala połączyć te systemy z ekstranetami firm. Inne firmy stworzyły swoim klientom możliwość opłacania online honorariów za swoje usługi oraz umawiania się na spotkania. W miarę przenoszenia się oprogramowania księgowego do Internetu, firmy coraz częściej zapewniają klientom aplikacje księgowe i inne pod własną marką.

Niektórzy zatrudniają projektantów stron www do opracowania ich stron internetowych zgodnie z potrzebami. Jest to rozwiązanie czasochłonne i drogie. Często takie strony są kosztowne w aktualizacji i utrzymaniu, a firma pozostaje zależna od takiej osoby w kwestii stałego utrzymania strony i wsparcia.

Inne firmy korzystają z szablonowych rozwiązań opracowanych dla firm audytorskich. Oferują one często poszukiwane funkcjonalności po konkurencyjnych cenach. Na przykład wiele z nich zapewnia funkcjonalność portalu klienta, system umawiania spotkań i funkcjonalność rekrutacji. Minusem jest tu fakt, że strona twojej firmy może się niewiele różnić od stron innych firm używających tego samego szablonu. Niektórzy dostawcy angażują jednak projektantów stron w celu zagwarantowania, żeby każda strona wyglądała zdecydowanie inaczej, nawet jeśli ich funkcje są podobne.

Twoja firma musi mieć możliwość aktualizacji treści bez udziału projektanta. Wiele firm używa systemów zarządzania treścią (CMS), który pozwala publikować standardowe dokumenty opracowane przy użyciu edytora tekstu i nie wymaga od użytkowników umiejętności kodowania. Oznacza to, że osoba niebędąca informatykiem może w dużym stopniu prowadzić stronę sama.

Dla wielu firm wysoka pozycja w wyszukiwarkach nie ma krytycznego znaczenia, ponieważ jest mało prawdopodobne, by nowe zlecenia i nowi klienci byli pozyskiwani bezpośrednio przez stronę internetową. Może to jednak stanowić użyteczne narzędzie marketingowe. Teoretycznie pozycjonowanie strony (SEO) może umieścić ją na górze wyników wyszukiwania, kiedy wyszukiwanie odbywa się z użyciem konkretnych słów lub fraz, jest to jednak kosztowne i nietrwałe, ponieważ wyszukiwarki regularnie zmieniają swoje algorytmy. Promowanie serwisu w wyszukiwarkach (SEM) oznacza zakupienie słów kluczowych, dzięki którym strona zyskuje wysoką pozycję w wyszukiwarce (poprzez link sponsorowany), kiedy osoba wyszukująca użyje tych słów lub fraz. Jeżeli użytkownik kliknie na link, który przenosi go na stronę sponsora, sponsor ponosi opłatę. Kwoty generowane przez marketing SEM można łatwo kontrolować, a dostawcy tych usług zapewniają szczegółowe dane analityczne, dzięki czemu właściciele stron wiedzą, jakie słowa kluczowe dają najlepsze rezultaty.

Twoja firma powinna regularnie odwiedzać strony internetowe innych firm audytorskich i sprawdzać oferowane tam funkcjonalności.

Załącznik 5.2 zawiera listę kontrolną funkcjonalności, które mogą być dostępne na stronach firm, co może pomóc osobom prowadzącym praktykę w wyborze właściwego oprogramowania.

5.2.4b Systemy zarządzania intranetem

Intranet w firmie ułatwia komunikację wewnętrzną. Jest to wewnątrzfirmowy odpowiednik strony internetowej. Zazwyczaj sieci intranet zawierają wiadomości, linki do często używanych aplikacji i stron internetowych oraz listę kontaktów wewnętrznych. Wiele z nich zawiera także biblioteki tekstów referencyjnych, gdzie można znaleźć dokumenty techniczne i inne, wiele jednak firm prowadzi takie biblioteki z pewnym trudem. Do utrzymania takiej biblioteki potrzebny jest czas dedykowanego członka zespołu.

Intranet powinien także zawierać elektroniczną wersję podręcznika firmowego, w tym listy kontrolne, standardowe pisma, standardowe dokumenty robocze i inne szablony, które pozwalają utrzymać jakość i umożliwiają efektywną produkcję. Wiele firm publikuje także standardowe procedury. Dokumentują one działania konieczne do wykonania konkretnego typu zlecenia. Ogranicza to czas poświęcony na szkolenie i pomaga zapewnić przestrzeganie procedur, które firma opracowała w celu utrzymania wysokiej jakości i efektywności przez wszystkich członków zespołu. Wielu dostawców technologii intranetu proponuje także standardowe dokumenty wzorcowe. Zapewniają je także liczne organizacje zawodowe.

Być może uznasz za stosowne zintegrować intranet z systemem zarządzania firmą. Pozwala to na automatyczne wstawienie nazw klientów, adresów i innych danych do standardowych pism i innych dokumentów, co ogranicza możliwość pomyłki i zwiększa wydajność.

Kluczowym aspektem intranetu firmy jest możliwość zapisania w nim własności intelektualnej w postaci wiedzy posiadanej przez członków zespołu (zarządzanie wiedzą). Może to mieć formę dokumentów dotyczących kluczowych kwestii, dla których firma świadczy usługi doradcze, listy kontrolnej gwarantującej kompletne i dokładne wykonanie pracy czy też materiałów znalezionych przy okazji szukania danych i informacji. Inne formy wiedzy dotyczącej interakcji z klientami są często zawarte w systemach zarządzania firmą.

W wielu firmach systemy zarządzania wiedzą nie spełniają oczekiwań. Technologia, z której korzystają, to jedynie mała część każdego dobrze działającego systemu zarządzania wiedzą. Najważniejszym jego elementem jest kultura firmy i szkolenia zapewniające, że wszyscy w firmie angażują się w zapisywanie i porządkowanie kluczowych danych. Należy zachęcić członków zespołu do:

- zapisywania szczegółowych danych dotyczących interakcji z klientami;
- rejestrowania informacji o klientach, które mogą pomóc osobom pracującym z tym klientem w przyszłości;
- rejestrowania historycznych raportów, porad i innych informacji, które mogą pomóc w obsłudze podobnych zleceń w przyszłości;
- sugerowania zmian, które udoskonalają istniejące dokumenty wzorcowe i listy kontrolne;
- przechowywania (wraz z odnośnymi słowami kluczowymi) materiałów znalezionych przy okazji szukania danych, artykułów prasowych i innych informacji, które mogą w przyszłości być przydatne innym osobom w firmie.

Technologia intranetowa/zarządzania wiedzą musi mieć funkcjonalności umożliwiające szybki dostęp do informacji na podstawie słów kluczowych oraz wyszukiwanie pełnotekstowe (takie jak w wyszukiwarce internetowej). Wiele systemów zarządzania dokumentami obejmuje funkcjonalność intranetu firmowego.

Załącznik 5.2 zawiera listę kontrolną funkcjonalności, które mogą być dostępne na intranetowych stronach firm, co może pomóc osobom prowadzącym praktykę w wyborze właściwego oprogramowania.

5.2.4c Szkolenia

W niektórych krajach firmy używają technologii również do szkolenia swoich zespołów. Wiele organizacji zapewniających szkolenia proponuje interaktywne sesje szkoleń przez Internet po przystępnych cenach, co obniża zarówno koszt, jak i ilość czasu spędzanego poza biurem. W trakcie takich szkoleń wykorzystuje się materiały wideo i inne multimedia w celu utrzymania uwagi uczestników i ułatwienia im przyswojenia materiału. W niektórych zapewnia się także narzędzia oceny, pozwalające stwierdzić, czy uczestnicy przyswoili materiał.

Możliwe jest też licencjonowanie platform z odpowiednim oprogramowaniem, dzięki czemu firmy mogą opracowywać własne interaktywne materiały szkoleniowe do wykorzystania online. Warto jednak pamiętać, że koszt licencji i opracowania programów szkoleniowych przekracza często możliwości mniejszych firm.

5.2.5 Zarządzanie dokumentami, przepływem pracy i skanowaniem

W ostatnich latach wiele firm zdecydowało się na korzystanie z rozwiązań zwiększających efektywność tworzenia dokumentów, ich przechowywania i wyszukiwania, co jednocześnie redukuje ilość miejsca i koszty, które firmy ponosiły przechowując dokumenty w formie papierowej. Rozwiązania zarządzania dokumentami można zintegrować z systemami zarządzania firmą.

5.2.5a Zarządzanie dokumentami

Oznacza elektroniczne przechowywanie pism, dokumentów roboczych i innych dokumentów twojej firmy. Samo przechowywanie nie stanowi przełomu w produktywności, jaki daje pełen system zarządzania dokumentami. Wielu dostawców zapewnia rozwiązania archiwizacji dokumentów z niektórymi elementami zarządzania nimi.

Funkcjonalność zarządzania dokumentami obejmuje:

- **Możliwość filtrowania i sortowania bazy dokumentów na podstawie złożonych kryteriów:** Wiele systemów umożliwia przechowywanie danych zdefiniowanych przez użytkownika (metadanych) dotyczących dokumentów, co następnie służy do wyszukiwania tych dokumentów. Przykłady metadanych to typ prac, lata, typ dokumentu, osoba wyszukująca lub zatwierdzająca. Pozwala to użytkownikom szybko zlokalizować pojedyncze dokumenty lub ich grupy.
- **Kontrola dostępu:** Pozwala monitorować, kto ma prawo tworzyć, edytować, oglądać, usuwać przeglądać lub zatwierdzać dokumenty. Zapewnia to kontrolę nad przechowywaniem dokumentów. W przypadku firm audytorskich kluczowe znaczenie ma utrzymanie właściwego procesu przeglądania i zatwierdzania dokumentów. Zatwierdzone dokumenty muszą być chronione w taki sposób, by niemożliwe było wprowadzenie zmian bez udziału osoby zatwierdzającej (lub upoważnionego administratora). Jedynie efektywna kontrola dostępu daje firmom możliwość odejścia od papierowych dokumentów i przejścia w pełni na elektroniczny system zarządzania dokumentami.
- **Funkcjonalność rejestracji/wyrejestrowania:** Dzięki niej dwie osoby nie mogą edytować tego samego dokumentu jednocześnie – zapobiega to nadpisywaniu wersji jednej osoby nad wersją drugiej.
- **Wersjonowanie:** Ta funkcjonalność pozwala zachować każdą wcześniejszą wersję edytowanego dokumentu. Pozwala wracać do starszych wersji dokumentu w razie potrzeby oraz do przeglądania zmian z wersji na wersję. Używa jej większość kancelarii prawnych, firmy audytorskie nie widzą jednak większej wartości w przechowywaniu licznych wersji tego samego dokumentu.
- **Historia badania:** Niektóre firmy utrzymują rejestr zmian dokumentów. Może to pomóc w ustaleniu, kto dokonał zmian i kiedy.
- **Wyszukiwanie pełnotekstowe według słów kluczowych:** Indeks pełnotekstowy dla większości typów dokumentów pozwala systemowi indeksować każde słowo w każdym dokumencie. System automatycznie aktualizuje indeks przy zmianach tekstu. Po zaindeksowaniu dokumentów użytkownicy mogą przeszukiwać dokumenty

w ten sam sposób, w jaki używają wyszukiwarki internetowej. Dostęp jest natychmiastowy. Uwaga: Windows Vista obejmuje funkcjonalność indeksowania dokumentów, podobnie jak produkty takie jak Google Desktop.

- **Synchronizacja między kilkoma biurami:** Niektóre systemy zapewniają możliwość synchronizacji danych między biurami. Pozwala to każdemu z nich pracować niezależnie używając lokalnej kopii bazy danych, co gwarantuje właściwą prędkość dostępu. Wersje bazy danych w każdej lokalizacji są okresowo synchronizowane tak, by w firmie istniała jedna ogólna baza dokumentów.

Prędkość dostępu jest kluczowym elementem każdego systemu zarządzania dokumentami. Zbyt długi czas szukania lub ładowania dokumentów bardzo frustruje użytkowników. Z tego powodu należy starannie dobrać rozwiązanie zarządzania dokumentami, ponieważ jego użyteczność będzie zależała od szybkości i niezawodności linków do dokumentów. W wielu systemach prawnych internetowe systemy zarządzania dokumentami nie są dobrym rozwiązaniem.

Niektóre systemy zarządzania dokumentami pomagają w całym procesie tworzenia dokumentu. Zawierają funkcjonalność tworzenia dokumentu, która uruchamia aplikację edytora tekstu (na przykład Microsoft Word), zapewniają błyskawiczne profilowanie dokumentu (tworzenie definiowanych przez użytkownika metadanych) a po zakończeniu pracy dokument zostaje automatycznie zapisany w systemie. W innych rozwiązaniach dokumenty są tworzone poza systemem i importowane do magazynu po zakończeniu pracy. Systemy, które pomagają w procesie tworzenia dokumentów, są na ogół bardziej efektywne.

Systemy zarządzania dokumentami często korzystają z baz danych w formacie Microsoft SQL, dzięki czemu możliwe jest szybkie przeszukiwanie, sortowanie i dostęp do dokumentów oraz utrzymanie sprawności działania systemu również w przypadku jego rozwoju. Nawet w małych firmach baza zarządzania dokumentami może szybko rozrosnąć się do dużych rozmiarów. Stanowi to mniejszy niż dawniej problem, ponieważ możliwości przechowywania danych i technologie backupu cały czas się bardzo szybko rozwijają.

Wiele systemów obejmuje funkcjonalność, która pozwala na przechowywanie w systemie zarządzania dokumentami maili zaimportowanych bezpośrednio z systemu poczty elektronicznej.

Wdrożenie systemu zarządzania dokumentami często wywołuje znaczące zmiany w sposobie działania firmy. Aby system był efektywny, wszyscy muszą go używać. Oznacza to zmiany w osobistych nawykach, a to czasami trudno osiągnąć. Na wdrożenie systemu należy zatem przewidzieć odpowiednią ilość czasu i zasobów.

Musisz też mieć pewność, że członkowie zespołu dysponują platformą technologiczną pozwalającą im optymalnie wykorzystywać system. Najważniejszą sprawą jest zapewnienie szybkiego dostępu do dokumentów również wtedy, gdy system jest bardzo obciążony. Kolejną jest wdrożenie technologii kilku ekranów, co pozwala na jednoczesne przeglądanie i edytowanie wielu dokumentów. Stacje z rozwiązaniami wieloekranowymi omówiono w [sekcji 5.3.3](#).

[Załącznik 5.3](#) zawiera listę kontrolną funkcjonalności, które mogą być dostępne w systemach zarządzania dokumentami, co może pomóc osobom prowadzącym praktykę w wyborze właściwego oprogramowania.

5.2.5b Tworzenie dokumentów PDF

Adobe PDF stał się rzeczywistym standardem transmisji dokumentów między organizacjami. Dokumenty PDF nie są całkowicie chronione przed zmianami, ale przeciętnemu użytkownikowi komputera takie zmiany trudniej jest wprowadzać. Wobec tego większość firmy tworzy wersje PDF sprawozdań finansowych lub innych dokumentów, które mają być przechowywane w systemach zarządzania dokumentami i elektronicznie przesyłane klientom.

Niektóre programy do tworzenia PDF zawierają także funkcjonalności, które pozwalają na scalanie licznych dokumentów PDF w jeden plik, co umożliwia użytkownikowi zmianę porządku dokumentów. Oznacza to, że przy wysyłaniu do klientów licznych dokumentów w formacie PDF można z nich stworzyć jeden plik w takiej kolejności, w jakiej twoja firma chce go przedstawić klientowi do przeglądu.

Inne programy do tworzenia PDF ułatwiają wstawianie oznaczeń „Tu podpisać” i innych znaków pozwalających zaznaczyć, że dokument został przejrany oraz znaków wodnych.

Integracja systemu zarządzania dokumentami bezpośrednio z programem do tworzenia PDF umożliwia efektywne przechowywanie dokumentów.

5.2.5c Przepływ dokumentów

Większość systemów zarządzania dokumentami nie oferuje jeszcze funkcjonalności przepływu dokumentów. Przepływ dokumentów jest pojęciem odmiennym od przepływu pracy, omówionego w sekcji 5.2.3 przy przedstawianiu oprogramowania zarządzania firmą. Przepływ dokumentów oznacza integrację zadań i zapytań z dokumentami. Wiele firm używa systemów opracowanych ad hoc do rejestrowania zadań i list rzeczy „do wykonania”.

System, który obejmuje przepływ dokumentów, idzie krok dalej i łączy zadania i dokumenty. Zadanie lub zapytanie może być dołączone do dokumentu i oddelegowane do danego członka zespołu. Osoby w zespole mogą ustawić system tak, by pokazywał jedynie te dokumenty, które mają otwarte zadania przypisane personalnie do nich. Lista zadań/zapytań jest podświetlona, a do każdego zadania lub zapytania dołączony jest związany z nim dokument. Taki system znacząco zwiększa efektywność uzyskiwania dostępu do informacji koniecznych do wykonania zadania lub odpowiedzi na zapytanie.

Wśród przykładów można wymienić sytuację, w której dokument jest wysyłany do przejrzania, zadanie pytania o sposób wypełnienia jakiegoś dokumentu lub zlecenie zadania dotyczącego danego dokumentu. Bez systemów zarządzania dokumentami członkowie zespołów muszą przysyłać sobie informacje za pomocą poczty elektronicznej, często załączając do wiadomości kopię dokumentu. Może to być źródłem zamieszania spowodowanego licznymi wersjami dokumentu, ale oznacza również, że nie jest możliwe uzyskanie informacji o statusie zadania lub zapytania z systemu. Można to porównać do karteczki Post-it na papierowym dokumencie w biurze pracującym elektronicznie.

5.2.5d Skanowanie

W większości firm w dalszym ciągu otrzymuje się znaczne ilości papieru od klientów, organów nadzoru i innych podmiotów. Jeżeli w firmie wdrożono system zarządzania dokumentami, skanowanie pozwala na efektywne elektroniczne przechowywanie tych dokumentów papierowych.

W niektórych firmach wciąż preferuje się akta dokumentów papierowych, ponieważ sądzi się, że przeglądanie ich jest bardziej efektywne (warto jednak zwrócić uwagę na komentarze dotyczące stacji roboczych z wieloma ekranami w sekcji dotyczącej zarządzania dokumentami powyżej). W tych firmach akta papierowe są zazwyczaj skanowane po zakończeniu zlecenia, a następnie niszczone.

Rozwiązania wspomagające skanowanie wymagają odpowiedniego sprzętu i aplikacji. Często zapewnia je dostawca sprzętu, ale aplikacje software'owe są bardzo częste. Aplikacje do skanowania opracowane dla branży rachunkowości są dostępne na rynku i powinny współpracować z większością skanerów, ponieważ niemal wszystkie takie aplikacje używają wspólnego interfejsu.

Skanowanie powinno być szybkie, a używana do niego aplikacja powinna umożliwiać skanowanie dwustronne i integrować się z systemem zarządzania dokumentami w celu ułatwienia sprawnego przechowywania przy użyciu metadanych zdefiniowanych przez użytkownika. Niektóre systemy skanowania usuwają oznaczenia z dokumentów i potrafią obracać je tak, by były widoczne we właściwym położeniu.

Niektóre rozwiązania proponują funkcjonalność optycznego rozpoznawania pisma (OCR), która odczytuje tekst z dokumentu po jego zeskanowaniu. Systemy te potrafią również często interpretować dokumenty i przechowywać je w sposób inteligentny, korzystając z odczytanych danych w celu automatyzacji innych procesów. Na przykład niektóre potrafią interpretować dokumenty źródłowe dla systemów przygotowania podatków i następnie automatycznie wprowadzić dane do systemu podatkowego. Inne potrafią skanować dokumenty otrzymane od organów nadzoru i automatycznie generować pisma do klientów przedstawiające działania, które należy podjąć. Potencjalnym minusem funkcjonalności OCR jest czasami prędkość. Ponieważ aplikacja OCR musi odczytać tekst ze skanowanego dokumentu, bywa dosyć wolna. Podczas prezentacji produktu należy sprawdzić, jak aplikacja działa na rzeczywistych dokumentach.

5.2.6 Pakiety zintegrowane

Dostawcy często proponują zintegrowane pakiety, zawierające wiele aplikacji. Pakiety te obejmują zarządzanie firmą, obsługę kont, przygotowanie dokumentów podatkowych, ustawowe rejestry firmy, intranet i funkcjonalność zarządzania dokumentami. Korzyścią wynikającą z pakietów zintegrowanych jest współdzielenie danych pomiędzy aplikacjami. Na przykład zmiana adresu w aplikacji zarządzania firmą musi pociągać zmianę w zeznaniu podatkowym i w ustawowych rejestrach firmy. W pakiecie zintegrowanym zmianę wprowadza się raz i dane są automatycznie aktualizowane we wszystkich aplikacjach. Programy „wiedzą” o procesach na tyle dużo, by generować dokumenty wynikające ze zmiany i wymagane przez aplikacje.

Zintegrowane pakiety ułatwiają także sprawozdawczość na poziomie całej firmy, więc dane z licznych aplikacji można połączyć w jednym raporcie. Zamieszczenie danych dotyczących zarządzania firmą i przygotowanie dokumentów podatkowych w tym samym raporcie często pozwala dostrzec istotne powiązania i wyciągnąć ważne wnioski.

Większość zintegrowanych pakietów korzysta z technologii baz danych Microsoft® SQL, co umożliwia łatwą integrację i sprawozdawczość z wykorzystaniem danych z różnych aplikacji.

5.2.7 Wybór sprzętu i oprogramowania

Małe i średnie firmy muszą obiektywnie ocenić opcje dotyczące sprzętu i oprogramowania. Dostawcy często dezorientują kupujących w celu promowania swoich własnych rozwiązań. Nie pozwól, by to dostawca panował nad twoim procesem ewaluacji. Przejmij kontrolę nad procesem selekcji i zastosuj te same kryteria wobec wszystkich dostawców. Jedynie w ten sposób możesz dokonać bezstronnej oceny rozwiązań i ich wartości dla twojej firmy.

5.2.7a Wybór produktu

Czy produkt pasuje do planu i budżetu technologii twojej firmy?

Nabywanie systemu bez planu jest niebezpieczne i może prowadzić do złych decyzji, których wynikiem jest zwiększony koszt, utracona produktywność i niemożność odniesienia korzyści, które mogłyby mieć miejsce, gdyby dokonano lepszego wyboru. Bez planu twoja firma może kupić to, co sprzedawca chce sprzedać, a nie to, czego naprawdę potrzebuje. Twój plan powinien uwzględniać możliwe zakupy oprogramowania w przyszłości oraz oprogramowanie, którego potrzebujesz w tej chwili.

Plan umożliwi twojej firmie filtrowanie ofert dostawców i koncentrację na tych, które są rzeczywiście ważne. Dowiedz się, jakich korzyści dany produkt przysporzy twojej firmie, zanim zaakceptujesz jakąkolwiek ofertę.

5.2.7b Wybór dostawcy

Zakup oprogramowania to inwestycja długoterminowa. Koszt wdrożenia, szkoleń i konwersji danych jest znaczny i z jego powodu firmy nie zmieniają oprogramowania często. Zakupując oprogramowanie twoja firma nawiązuje długoterminową relację z dostawcą.

Musisz mieć pewność, że dostawca będzie w dalszym ciągu ulepszał produkt wraz z rozwojem technologii, by poprawiać wydajność, rentowność i/lub obsługę klienta.

Dostawcy powinni przedstawić ci swoją wizję ich działalności i branży księgowej. Dostawca powinien także mieć plan rozwoju produktu, tak by osoby podejmujące decyzję w twojej firmie rozumiały nowe produkty i udoskonalone elementy nowych wersji.

Kwestie, które należy uwzględnić przy wyborze dostawcy:

- Kwalifikacje osób zarządzających jego firmą. Powinny mieć doświadczenie w branży księgowej i/lub wiedzę o niej. Jak stabilna jest struktura własności i starsza kadra zarządcza?
- Udokumentowane osiągnięcia firmy. Czy wywiązywała się z obietnic i konsekwentnie realizowała swoją wizję czy podlegała ciągłym zmianom? Zła historia firmy nie pozwala wierzyć, że jej obecne plany i wizje będą zrealizowane.

- Sukces i rentowność dostawcy. Brak rentowności może mieć wpływ na jakość wsparcia dla sprzedawanych przez nią produktów i przyszły rozwój. W najgorszym scenariuszu dostawca może po prostu zniknąć, co potencjalnie oznacza katastrofalne skutki dla twojej firmy.
- Inwestycje dostawcy w badania i rozwój.
- Personel, który dostawca dedykował do produktu i istotne zmiany w jego składzie w ciągu ostatnich trzech lat. Znaczny spadek liczebności zespołu oznacza potencjalną utratę klientów lub ograniczanie dalszego rozwoju produktu.
- Sposób pracy z klientami. Firmy, które angażują się w pracę z klientami i starają się o informacje zwrotne, pozwalające im ulepszać produkty i usługi, zazwyczaj mają szeroką wiedzę o potrzebach klienta i dostarczają efektywnie działające produkty i usługi.

5.2.7c Podstawowe technologie

Technologie w swojej firmie stosujesz po to, by świadczyć rentowne usługi wysokiej jakości. Powinny one być sprawdzone i niezawodne. Nie możesz sobie pozwolić na niestandardowe rozwiązania o niesprawdzonej jakości, które w przypadku niepowodzenia zakłócą działanie twojej firmy i narażą cię na stratę czasu i pieniędzy koniecznych, by rozwiązać powstałe problemy.

Co do zasady zaleca się używanie technologii standardowych dla branży. Oznacza to zazwyczaj systemy operacyjne i bazodanowe Microsoft. Wielu dostawców oferuje jednak bardzo efektywne produkty w starszych wersjach, w których wykorzystuje się starsze technologie. W takich przypadkach istotne jest, by zrozumieć plan dostawcy dotyczący aktualizacji aplikacji do najnowszych standardów w branży.

Proces certyfikacji produktów dla najnowszych wersji sprzętu komputerowego, systemów operacyjnych oraz platform baz danych może opóźniać wypuszczenie takich platform na rynek o wiele miesięcy. Niektóre aplikacje wymagają także instalacji innych aplikacji w systemie. W szczególności dotyczy to Microsoft Office, którego instalacja stanowi wstępny wymóg dla wielu aplikacji. Musisz rozumieć te wymagania i znać wersje tych aplikacji.

Weź pod uwagę skalowalność produktów. Twoja firma powinna od dostawcy uzyskać zapewnienie, że produkt poradzi sobie z przewidywanymi liczbami transakcji i wielkością bazy danych bez żadnego istotnego pogorszenia jakości.

Dostawca powinien dokonać rekomendacji konfiguracji sprzętu i innej infrastruktury, aby zapewnić efektywne i niezawodne działanie systemu. Koszt podstawowej technologii należy uwzględnić przy porównywaniu ofert dostawców, którzy mogą mieć inne wymagania co do infrastruktury i podejmowaniu bardziej ogólnych decyzji dotyczących zakupów.

Weź także pod uwagę złożoność systemu. Im więcej części składowych ma proponowane rozwiązanie obejmujące sprzęt i oprogramowanie, tym większe prawdopodobieństwo, że któraś z nich nie będzie działać prawidłowo. Istotne jest, by zrozumieć te zależności i konsekwencje awarii dla całego systemu.

5.2.7d Dopasowanie produktu do twojej firmy

Rozważając nabycie produktu zapytaj dostawcę o liczbę jego użytkowników, wielkość pięciu największych użytkowników oraz pięciu najmniejszych. Pozwoli ci to dowiedzieć się, czy firmy o podobnej wielkości do twojej korzystają z produktu i są z tego zadowolone.

Poproś o streszczenie wyników ankiet satysfakcji klienta odnoszących się do danego produktu.

5.2.7e Funkcjonalność produktu

Często popełnianym błędem jest dopuszczenie, by to dostawcy kontrolowali prezentacje produktu, bo to oznacza, że ewentualne niedoskonałości takich produktów łatwo przeoczyć.

Przed każdą demonstracją członkowie zespołu powinni przygotować listę życzeń dotyczącą funkcjonalności. Tym elementom można nadać odpowiednie priorytety, więc podczas demonstracji będziesz w stanie ocenić, czy produkt zawiera funkcjonalności, które są ci potrzebne. Przykłady list kontrolnych zawierają [Załączniki do Modułu 5](#).

Przy ocenie niektórych funkcjonalności przydatne są standardy referencyjne wyników, na przykład czas potrzebny na załadowanie się programu, czas potrzebny na uzyskanie dostępu do dokumentów czy wydrukowanie raportu.

5.2.7f Plany rozwojowe

Zapytaj dostawcę o plany rozwojowe dla produktu i dokonaj ich przeglądu. Zapytaj o listę ulepszeń, o które prosili użytkownicy.

5.2.7g Wdrożenie

Poproś dostawcę o przedstawienie rekomendowanego planu wdrożenia dla nowych klientów. Da ci to informację o zasobach, które twoja firma powinna zaangażować przy wdrożeniu produktu. Poproś także o ramy czasowe wdrożenia.

Firma musi także zaangażować znaczące zasoby, by mieć pewność, że wdrożenie będzie projektem udanym. Powinien je zasadniczo nadzorować jeden wyznaczony członek zespołu. Planując wdrożenie należy się upewnić, czy:

- informacje zarejestrowane w nowych systemach są dokładne i aktualne i czy wdrożono procesy zapewniające utrzymanie poprawnych i dokładnych danych;
- nowe aplikacje zostały przeanalizowane w celu zapewnienia, że procesy przez nie obsługiwane będą maksymalizowały efektywność i rentowność, które firma może osiągnąć;
- przeprowadzono odpowiednie szkolenie pozwalające członkom zespołu biegle używać systemu;
- istnieją odpowiednie systemy wsparcia zapewniające członkom zespołu pomoc w korzystaniu z nowych systemów.

Sukces lub porażka instalacji nowego systemu często zależy od jakości konsultanta dostawcy. Zapytaj dostawcę o szczegóły dotyczące doświadczenia konsultanta w pracy z produktem i jego wdrożeniem – szukaj doświadczenia w branży księgowej oraz doświadczenia we wdrażaniu oprogramowania w ogóle.

5.2.7h Szkolenia

Zapytaj dostawcę o szczegóły rekomendowanych programów szkoleniowych. Wielu dostawców proponuje opcje szkoleń stacjonarnych, szkoleń przez Internet lub kursów online pozwalających ich uczestnikom uczyć się we własnym tempie. Jakie alternatywy oferuje dostawca i jakie są koszty wstępnych i kolejnych szkoleń dla członków zespołu?

5.2.7i Wsparcie

Łatwo dostępne, wysokiej jakości wsparcie dla użytkowników produktu ma kluczowe znaczenie. Wiele firm nie zapewnia wsparcia poza zwykłymi godzinami pracy, co może czasami powodować problemy, ponieważ w takich porach odbywają się często aktualizacje produktów. Niektóre firmy oferują ograniczone wsparcie przez telefon i proponują pomoc za pośrednictwem poczty elektronicznej lub Internetu.

Zapytaj o dokładne dane dotyczące średniego czasu reakcji na zapytanie w przypadku wsparcia dla tego produktu. Dowiedz się, ile osób zapewnia wsparcie i jakie jest ich doświadczenie dotyczące tego oprogramowania. W przypadku niektórych aplikacji, takich jak oprogramowanie do przygotowywania dokumentów podatkowych, szybkie i niezawodne wsparcie ma kluczowe znaczenie.

5.2.7j Kontrakty i warunki

Konieczne jest przejrzanie kontraktu z dostawcą. Czasami zawierają one klauzule, które powodują nadmierne zobowiązania klientów i próbują wykluczyć wszelką odpowiedzialność dostawcy w przypadku awarii. Sprawdź gwarancje i rękojmię dostawcy i obowiązki nakładane na klientów. Powinny uwzględniać mechanizmy postępowania w przypadku naruszenia postanowień. Przy dużych i złożonych kontraktach skorzystaj z pomocy prawników.

5.2.7k Koszt

Dostawcy często bardzo umiejętnie ukrywają całkowite koszty produktów. Sposób definiowania cen u różnych dostawców bywa różny, co utrudnia porównania. Ważne jest zrozumienie wszystkich kosztów związanych z produktem takich jak:

- początkowy koszt nabycia oprogramowania;
- bieżące koszty utrzymania aplikacji: usługi wchodzące w skład tej pracy powinny być wyszczególnione;
- koszt przyszłych ulepszeń, jeżeli nie obejmuje ich koszt utrzymania;
- koszt sprzętu i infrastruktury oraz wszelkie dodatkowe wymagane oprogramowanie;
- koszty wdrożenia i szkolenia;
- koszty wewnętrznych zasobów, które trzeba dedykować do wdrożenia, szkolenia i bieżącego wsparcia;
- dotychczasowa historia podwyżek cen utrzymania aplikacji u danego dostawcy.

Ocena tych kosztów dla każdego dostawcy pozwala na rzeczywiste porównanie kosztu przez cały okres użytkowania produktów, obliczonego na zasadzie dyskontowania przepływów pieniężnych.

5.2.7l Referencje od klientów

Nie ma lepszego sposobu oceny produktu niż rozmowa z jego obecnymi użytkownikami. Poproś o co najmniej trzy referencje i zadaj osobom, które je wystawiły pytania wymienione poniżej.

- Czy oprogramowanie spełniło ich wymagania?
- Jakie dodatkowe ulepszenia produktu są ich zdaniem potrzebne?
- Czy dostawca spełnił obietnice?
- Jaka jest jakość szkolenia?
- Jaka jest jakość wsparcia i reakcja na zapytania?
- Jak często trzeba się kontaktować z osobami udzielającymi wsparcia i z jakich powodów?

Poproś także o referencje proponowanego konsultanta ds. wdrożenia. Spytaj osób wystawiających referencje:

- Czy konsultant rozumiał potrzeby firmy?
- Czy konsultant dysponował dogłębną wiedzą dotyczącą produktu?
- Czy wdrożenie się udało? Jeżeli nie, to dlaczego?
- Jak można było ulepszyć proces wdrożenia?
- Czy konsultant reagował na potrzeby firmy i czy był dostępny?
- Czy konsultant spełnił wszystkie obietnice?

5.2.8 Inne względy istotne przy wyborze sprzętu/infrastruktury

Większość małych i średnich firm nie posiada wiedzy technicznej i zasobów pozwalających na wdrożenie i utrzymanie kluczowych części składowych infrastruktury. Większość korzysta ze wsparcia zewnętrznego i wobec tego zlecenie tego właściwej firmie ma kluczowe znaczenie dla wszystkich rozwiązań IT.

Niektóre organizacje specjalizują się w udzielaniu wsparcia IT firmom audytorskim i mają dość szczegółową wiedzę o oprogramowaniu dostępnym na rynku. Wiele z nich ma doświadczenie w pracy z dostawcami oprogramowania. Ze względu na to, że wiele małych i średnich firm korzysta z serwerowych rozwiązań Microsoft, z jego baz danych

i systemów operacyjnych, certyfikacja Microsoftu dla organizacji zapewniającej wsparcie daje dodatkową pewność, że dana firma dysponuje wystarczającą wiedzą o tych technologiach. Warto również wziąć pod uwagę innych dostawców, dysponujących podobnymi certyfikatami, zależnie od wdrożonej technologii.

Firma zapewniająca wsparcie wdraża i utrzymuje infrastrukturę technologiczną, ale zadanie oceny części składowych pozwalających na stworzenie solidnego i niezawodnego systemu w dalszym ciągu należy do Ciebie.

5.2.8a Okablowanie i przetworniki sieciowe

Standardy okablowania często się zmieniają w miarę rozwoju technologii. Nie ma potrzeby wdrażania najnowszych standardów, które są na ogół bardziej kosztowne. Warto jednak pamiętać, że okablowanie to trwała część infrastruktury. Musisz mieć przekonanie, że będzie współdziałało z nowymi technologiami. Dopilnuj, by instalacji dokonał specjalista zajmujący się kablami do transmisji danych. Wielu elektryków o niewielkim doświadczeniu w pracy z takimi kablami podejmuje się ich instalowania, co może w konsekwencji oznaczać wysoką awaryjność takich kabli i niską jakość ich działania z powodu nieodpowiednich połączeń lub niewłaściwego położenia w stosunku do pozostałych elementów infrastruktury.

Przetworniki sieciowe łączą kable stacji roboczych z infrastrukturą serwera. Jest to miejsce, przez które przechodzą duże ilości danych. Zadbaj o przetworniki dobrej jakości.

5.2.8b Sieci bezprzewodowe

Sieci bezprzewodowe stają się coraz bardziej popularne, w szczególności w salach konferencyjnych, tam, gdzie instalacja kabli byłaby kosztowna lub trudna. Korzystają z nich także osoby pracujące w siedzibie klienta. Zapewnij bezpieczeństwo tych sieci – można się do nich dostać z odległych miejsc. Niektóre zabezpieczenia niskiego poziomu można łatwo pokonać. Ważne jest wdrożenie najwyższego poziomu bezpieczeństwa.

Sieci bezprzewodowe są co do zasady znacznie wolniejsze niż połączenia korzystające z kabla i nie zaleca się ich jako całościowego rozwiązania dla firmy. Podobnie jak w przypadku innych elementów infrastruktury również tutaj prędkości i odległości między urządzeniami stale rosną.

5.2.8c Serwer

Serwery są bardzo ważnymi częściami składowymi każdego systemu. Awaria serwera może spowodować znaczne zakłócenia i stratę produktywności. Dodatkowy wydatek na zapewnienie większej niezawodności serwera to mądra inwestycja. Wiele firm preferuje znane marki sprzętu serwerowego, ponieważ czas reakcji w przypadku części zamiennych i potrzeby pomocy technicznej jest w ich przypadku znacznie bardziej korzystny. W przypadku stacji roboczych niezawodność jest nieco mniej istotna, bo ewentualna awaria dotyczy tylko jednego użytkownika.

Ważne jest, aby skonfigurować sprzęt serwerowy z uwzględnieniem komponentów nadmiarowych, takich jak twarde dyski czy zasilanie, tak by działanie serwera pozostało niezakłócone w przypadku awarii.

5.2.8d Laptopy

Laptopy są urządzeniami przenośnymi i wobec tego sprzyjają produktywności, należy jednak w ich przypadku wziąć pod uwagę również inne względy, zwłaszcza dotyczące bezpieczeństwa. W urządzeniach tych często przechowuje się istotne dane klientów i firmy. Laptopy muszą być starannie zabezpieczone, aby zapobiec dostępowi do danych w przypadku ich kradzieży lub dostania się w ręce niepowołanych osób.

Zorientuj się w technologiach szyfrowania w celu ochrony danych przechowywanych na twardej dysce. Należy je wdrożyć, a hasła przechowywać w bezpiecznym miejscu w obrębie głównych systemów firmy na wypadek ich zapomnienia.

Wiele systemów firmowych ma dostęp do Internetu przez sieci bezprzewodowe, co oznacza, że ryzyko zarażenia ich złośliwym oprogramowaniem jest wysokie. Zainstaluj i utrzymuj oprogramowanie chroniące system przed złośliwymi atakami na każdym laptopie. Zaniedbanie dotyczące ochrony laptopów może narazić infrastrukturę firmy na ataki w przypadku ich ponownego podłączenia do infrastruktury.

5.2.8e Tablety i smartfony

Tablety to skrzyżowanie notebooka i organizera, które wygląda jak płaska tabliczka. Zamiast klawiatury i myszki tablety mają płaskie ekrany dotykowe lub obsługiwane za pomocą rysika. Najważniejszymi cechami tabletów są łatwość użytkowania i możliwość noszenia ich ze sobą. Tablet może się bezprzewodowo łączyć z Internetem za pośrednictwem technologii komórkowej lub sieci wifi.

Tablety mają różne systemy operacyjne, coraz częściej te same co systemy używane w stacjonarnych komputerach i laptopach. Najważniejsze z nich to Apple, Google Android i Microsoft Windows. Ze względu na specyficzne komponenty i oprogramowanie niektórych tabletów mogą pojawić się problemy związane z kompatybilnością z niektórymi stronami internetowymi, zamkniętymi systemami oraz ograniczenia dotyczące używania aplikacji firmowych.

Smartfony to telefony komórkowe, które mają cechy komputerów osobistych i tabletów, w tym pocztę elektroniczną, dostęp do Internetu oraz możliwość ściągania aplikacji zewnętrznych. Różnica pomiędzy tradycyjnym telefonem komórkowym a smartfonem polega na możliwości wykonywania w smartfonach różnych funkcji jednocześnie.

Tablety i smartfony zastąpiły organizery dzięki przyjaznym interfejsom, połączeniu z Internetem oraz szybkiemu wzrostowi liczby i jakości aplikacji biznesowych. Obecnie smartfony, tablety i laptopy mają podobne funkcje.

5.2.8f Drukarki i skanery

Technologie drukowania i skanowania gwałtownie się rozwijają. Wielofunkcyjne urządzenia łączące możliwość drukowania, skanowania, kopiowania i wysyłania faksów są obecnie w powszechnym użyciu. Kluczowe elementy do rozważenia to:

- Czy firma dysponuje wystarczającymi zasobami umożliwiającymi drukowanie i skanowanie, by pracownicy nie tracili czasu czekając na możliwość wykonania wydruku lub skorzystania z urządzenia?
- Czy wymagane jest drukowanie w kolorze? Niektóre firmy kupują czarno-białe drukarki laserowe do większości wydruków i tylko jedną drukarkę kolorową do wydruków specjalnych. Tusz do kolorowych drukarek atramentowych jest drogi, a same drukarki nie dorównują szybkością działania drukarkom laserowym.
- Czy wymagana jest poufność? Jeżeli tak, konieczne mogą być małe drukarki dla poszczególnych użytkowników, choć co do zasady duże, szybsze drukarki obsługujące całe biuro są oszczędniejsze i bardziej wydajne.
- Czy skaner może wykonywać skany dwustronne, skanować do formatu PDF i skanować w dużym tempie znaczną liczbę stron? Urządzenie to jest kluczowym komponentem każdego systemu zarządzania dokumentami.

Należy także rozważyć, czy zdecydować się na technologię dla całego biura czy też dla poszczególnych osób lub departamentów. Osobiste drukarki i skanery są umieszczane przy stacjach roboczych użytkowników i mają oczywistą zaletę polegającą na łatwości dostępu, podczas gdy drukarki i skanery dla działu są umieszczone w centralnym miejscu i przeznaczone do użytku dla całej firmy lub działu.

Rozwiązania dla całego działu mają tę zaletę, że firma może wydać większe kwoty i kupić urządzenia znacznie szybsze, z bardziej złożonymi właściwościami i bardziej niezawodne niż drukarki i skanery na biurko. Minusem drukarek i skanerów dla całego działu jest to, że w przypadku niedostatecznych zasobów pracownicy tracą czas czekając na wydruki lub dostęp do skanera, co dodatkowo jest źródłem frustracji. Należy zatem mieć pewność, że centralne zasoby biura są wystarczające.

Drukarki na biurko zachęcają do drukowania i mogą wobec tego przeszkadzać w staraniach firmy o ograniczenie korzystania z papierowych dokumentów. Decydując się na takie rozwiązanie firmy na ogół kupują tańsze urządzenia (licząc się z koniecznością postawienia ich na każdym biurku). Są one zatem na ogół wolniejsze, bardziej zawodne i nieodpowiednie do dużych ilości wydruków. Materiały do takich drukarek w przeliczeniu na jedną stronę wydruku są na ogół droższe w porównaniu z materiałami do dużych drukarek przeznaczonych do użytku w całej firmie. Łatwo dostępne skanery na biurkach pomagają w rezygnacji z używania papieru.

5.2.8g Zasilanie awaryjne (UPS)

W wielu regionach, szczególnie poza miastami, zasilanie bywa zawodne. Zmiany napięcia mogą uszkadzać sprzęt komputerowy, a przerwy potrafią powodować kompletną awarię systemu. Z tego powodu w praktycznie wszystkich firmach (nawet tych, w których dostawy elektryczności są niezawodne), warto wdrożyć zasilanie awaryjne. Rozwiązania te korzystają z baterii, które w przypadku awarii zasilania dostarczają prąd do systemu. Pozwala to na kontynuowanie jego pracy przez kilka godzin i na zamknięcie go w sposób planowy w przypadku dłuższej awarii. Systemy te różnią się co do czasu, przez jaki są w stanie utrzymać zasilanie, mają także alarmy powiadamiające techników o przerwie w dostawie prądu. Dopilnuj, by system, który nabędziesz, miał wystarczająco długi czas działania baterii, by umożliwić technikom przybycie do biura w celu zamknięcia systemów, jeżeli dostawy prądu nie zostaną przywrócone.

5.2.8h Oszczędność energii

Przy coraz większej uwadze poświęcanej ochronie środowiska i rosnących kosztach energii oszczędzanie jej w firmach nabiera coraz większego znaczenia. Wielu producentów sprzętu proponuje urządzenia, które są w stanie działać przy niskim poborze energii i wyłączają części systemu, które nie są przez jakiś czas używane. Kolejne innowacje w tej mierze to kontrola szybkości wentylatorów na podstawie termicznych wymagań systemu i bardziej efektywne zasilanie oraz procesory.

Na duże oszczędności energii pozwala także mniejsze zużycie papieru - oszczędza się w ten sposób sam papier oraz w mniejszym stopniu korzysta z drukarek.

Należy także rozważyć wdrożenie procedur (polityki) oszczędzania energii, takich jak wyłączanie komputerów i innego sprzętu na noc i na weekendy.

5.2.8i Bezpieczeństwo

Twoja firma musi wdrożyć efektywne zabezpieczenia kontroli dostępu do infrastruktury i aplikacji. Ponieważ obecnie niemal wszystkie firmy utrzymują stałe połączenie z Internetem, ryzyko niepożądanego dostępu jest znaczne. Należy zastosować zapory firewall, sprzętowe lub korzystające z właściwego oprogramowania; ogranicza to ruch dzięki umożliwianiu dostępu do infrastruktury twojej firmy tylko odpowiednim użytkownikom i urządzeniom.

Członkowie zespołu muszą mieć indywidualne nazwy użytkowników i hasła. Hasła nie wolno udostępniać innym osobom i należy je regularnie zmieniać. Profile członków zespołu powinny kontrolować ich dostęp do aplikacji i danych. Niektóre komputery, w szczególności laptopy, korzystają teraz z rozwiązań biometrycznych, takich jak rozpoznawanie odcisków palców, co zwiększa bezpieczeństwo.

Czasami firmy decydują się także na ograniczanie dostępu do Internetu blokując niektóre strony, aby zapobiegać rozpraszaniu uwagi i zmniejszyć prawdopodobieństwo ataku ze strony złośliwego oprogramowania. Nie należy przy tym popadać w zbyt dużą restrykcyjność, bo może ona być źródłem frustracji pracowników. Korzystaniem z Internetu lepiej zarządza się za pomocą procedur i kultury firmy niż za pomocą ciężkiej ręki i blokowania stron.

Wobec powszechności dużych i małych urządzeń do przechowywania danych, takich jak dyski USB czy dyski przenośne, niemal niemożliwa jest całkowita ochrona danych firmy przed ich kradzieżą przez pracowników. Można zablokować porty USB, ale tego typu urządzenia pomagają w przenoszeniu danych i sporządzaniu tymczasowych kopii zapasowych. Tym większe staje się znaczenie stosowania zabezpieczeń serwerowych, dzięki którym członkowie zespołu mają dostęp tylko do tych danych, których potrzebują do wykonywania swoich obowiązków. Możliwe jest także zabezpieczenie danych poprzez dostęp do nich wyłącznie przez aplikację. Zapobiega to bezpośredniemu dostępowi i kopiowaniu danych.

Opracuj i zakomunikuj pracownikom jasne procedury dotyczące wynoszenia danych z siedziby firmy.

5.2.8j Audyty systemu

Wiele firm przeprowadza regularne audyty swoich systemów IT. Wiążą się one z zaproszeniem odpowiednio wykwalifikowanej organizacji zapewniającej wsparcie do przeprowadzenia takiego audytu infrastruktury firmy. Podczas tego rodzaju badania powołana organizacja sprawdza konfigurację serwerów, infrastruktury zapasowej oraz inny sprzęt, testuje bezpieczeństwo systemu i stara się zidentyfikować problemy, które mogą mieć wpływ na wydajność i niezawodność systemu.

5.2.8k Licencje na oprogramowanie

Bardzo ważne jest, by firmy rozumiały przepisy regulujące licencjonowanie oprogramowania i ich przestrzegały. Mniejsze firmy mogą odczuwać pokusę obniżenia kosztów przez kopiowanie oprogramowania na liczne komputery. Może to powodować poważne konsekwencje prawne, w tym wysokie kary pieniężne i sprawy karne.

Business Software Alliance (BSA) jest międzynarodową organizacją reprezentującą głównych producentów oprogramowania w 65 krajach na całym świecie. Do jej członków należą firmy takie jak Adobe, Apple, Macromedia, Microsoft i Symantec. Jej najważniejszą misją jest edukowanie użytkowników co do praw autorskich i zwalczanie piractwa. Skutecznie również wszczyna kroki prawne przeciwko piratom.

Każda firma powinna prowadzić rejestr zawierający spis całego oprogramowania używanego w firmie oraz rejestr zakupionych licencji i umiejscowienie dowodów na to, że licencje rzeczywiście nabyto. Prowadzenie takich rejestrów czasami wskazuje, że firmy płacą za więcej licencji niż rzeczywiście potrzebują i pozwala wobec tego obniżyć koszty licencjonowania. Na rynku dostępne są programy, które skanują serwery i komputery oraz sporządzają listy wszystkich programów. Strona Business Software Alliance (www.bsa.org) zawiera narzędzia, które mogą pomóc firmom w zarządzaniu licencjami na oprogramowanie.


5.3 Maksymalizacja obecnych możliwości sprzętu i oprogramowania

Często się mówi, że użytkownicy korzystają z tylko 15% funkcjonalności swoich systemów. Poprawienie wykorzystania istniejących systemów powoduje niemal natychmiastową poprawę w rentowności firmy.

5.3.1 Mistrzowie aplikacji

Szkolenia mają kluczowe znaczenie, często jednak użytkownicy uczą się aplikacji stopniowo, powoli budując swoją wiedzę i wyrabiając sobie nawyki. Warto wyznaczyć „mistrzów aplikacji” dla każdego z najważniejszych programów. Mają oni trzy role:

- **Uczyć się i odkrywać:** Daj każdemu z nich czas na zagłębienie się w aplikację, przeczytanie podręczników i inne sposoby analizy funkcjonalności. Ponieważ mistrzowie koncentrują się na jednej aplikacji, często odkrywają istotne dodatkowe funkcjonalności.
- **Szkolić:** Mistrzowie organizują regularne szkolenia dla innych członków zespołu. Każda sesja szkoleniowa jest krótka i omawia jeden do dwóch sposobów, w jakie można wykorzystywać aplikację. Te krótkie szkolenia pozwalają zapamiętać informacje, z których wobec tego użytkownicy z większym prawdopodobieństwem będą korzystał. W ten sposób umiejętności całego zespołu stopniowo rosną.
- **Proponować innowacje:** W miarę przyswajania wiedzy o aplikacji mistrz może zarekomendować nowe sposoby korzystania z aplikacji, mające na celu zmianę procesów w firmie dla większej produktywności lub lepszej obsługi klienta.

Proces ten nie jest skomplikowany ani wyrafinowany, zachodzi stopniowo i ma długofalowe skutki. Nie należy ignorować prostych kwestii: na przykład większość użytkowników nie wie, po co jest klawisz  na klawiaturze w systemie Windows. Większość nie zna skrótów klawiszowych, które przyspieszają nawigację, zaznaczanie i wklejanie oraz inne często wykonywane czynności.

5.3.2 Pisanie na klawiaturze

Szybkość pisania na klawiaturze ma znaczny wpływ na produktywność, a mimo to kwestia ta jest często zaniedbywana. Strony takie jak www.typequick.com (z lokalnymi odpowiednikami w niektórych krajach) testują pisanie na klawiaturze i proponują niedrogie aplikacje, które je usprawniają. Niezależnie od wieku członków zespołu poprawienie umiejętności pisania ma podstawowe znaczenie dla podniesienia produktywności.

Niektóre firmy używają technologii rozpoznawania głosu jako alternatywy dla pisania. Systemy te działają, ale ich wdrożenie i „wyszkolenie” aplikacji, by rozpoznawała głos użytkownika i jego frazeologię, wymaga cierpliwości. Rozpoznawanie głosu jest co do zasady bardziej efektywne przy pracy nad dużymi partiami tekstu. Wielu księgowych nie wykonuje takich zadań.

5.3.3 Stacje robocze z wieloma ekranami

Podwójne ekrany znacznie zwiększają produktywność. Często zdarza się, że członkowie zespołu muszą pracować na kilku komputerach jednocześnie, na przykład generując sprawozdania finansowe oraz edytując związane z nimi dokumenty robocze. Korzystanie z podwójnych ekranów znacznie zwiększa produktywność i ogranicza konieczność korzystania z wydruków. Niektóre firmy używają jednego większego ekranu i dzielą go, aby osiągnąć podobny efekt (korzystając z produktów takich jak Splitview - www.splitview.com). Podwójne ekrany są bardziej efektywne, ponieważ eliminują potrzebę definiowania rozmiarów okien aplikacji. Czasami trudniej je wdrożyć w środowisku cienkiego klienta, ale również tam możliwe jest osiągnięcie podobnych rezultatów.

Niektóre firmy włączają trzeci ekran, który pozwala na jednoczesne pokazanie kolejnej aplikacji. Często taki trzeci ekran jest zorientowany pionowo w przeciwieństwie do reszty ekranów, zazwyczaj ustawionych poziomo. Pozwala to na oglądanie i edycję dokumentu w jego pełnym rozmiarze. Wdrożenie trzech lub więcej ekranów bywa trudne, ponieważ większość kart wideo obsługuje dwa monitory, a dodanie kolejnej karty może stwarzać konflikty. Na przyłączenie trzeciego ekranu pozwalają niedrogo sterowniki podłączane za pomocą USB. Jedynym minusem jest wyraźnie niższa częstotliwość odświeżania, ale zazwyczaj jest ona wystarczająca dla ogólnych aplikacji biznesowych.

5.3.4 Względy dotyczące klientów

Wiele firm niechętnie podejmuje próby zintensyfikowania komunikacji elektronicznej z klientami i ograniczenia liczby dokumentów papierowych przesyłanych pocztą, obawiając się, że klienci nie będą entuzjastycznie nastawieni do tego pomysłu. Badania pokazują jednak, że większość klientów chętnie przestawia się na częstszą komunikację elektroniczną. Niektórzy podchodzą do tego opornie, więc należy dać im wybór, ale także powiadomić, że wiąże się to z dodatkowymi opłatami.

Poświęć nieco czasu na przedyskutowanie komunikacji elektronicznej z klientami. Odbieranie danych od klientów, odpowiadanie na zapytania i przysyłanie wypełnionych dokumentów elektronicznie może znacząco podnieść produktywność.

5.3.5 Przeladowanie poczty elektronicznej

W latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych dwudziestego wieku na biurkach piętrzyły się wiadomości zostawiane przez telefon, w dzisiejszych czasach ich miejsce zajęły wiadomości mailowe. Może to istotnie wpływać na produktywność. Wiele wiadomości nie ma większego znaczenia, a mimo to zabierają czas potrzebny na ich przeczytanie i rozpraszą uwagę pracowników, odrywając ich od pracy dla klientów. Niektóre organizacje postanowiły dezaktywować systemy poczty elektronicznej na kilka godzin każdego dnia, by pracownicy mogli koncentrować się na pracy. Wiadomo jednak, że właściwie używana poczta elektroniczna jest bardzo produktywnym narzędziem.

- W skrzynkach pocztowych powinny pozostawać tylko wiadomości wymagające odpowiedzi. Archiwizuj wiadomości, na które odpowiedziałeś, w systemie zarządzania dokumentami lub w folderach klientów. Niektóre systemy same automatycznie porządkują wiadomości na podstawie wcześniej zdefiniowanych kryteriów.
- Zainstaluj efektywne filtry spamu, aby wyeliminować wszelkie niepożądane wiadomości.
- Rozważ wprowadzenie w firmie procedury korzystania z tytułu maili do wskazywania ich funkcji. Na przykład wiadomości do wglądu mogą być oznaczane nagłówkiem „Informacyjnie: (temat)”, podczas gdy wiadomości wymagające decyzji można oznaczać nagłówkiem „Do decyzji: (temat)”. Pomaga to odbiorcom w nadawaniu priorytetu wiadomościom.
- Stwórz procedurę ograniczania liczby wiadomości wysyłanych z kopią do innych członków zespołu.

5.3.6 Organizery

Organizery zapewniają dostęp do kalendarza, kontaktów, notatek, zadań i poczty elektronicznej, kiedy pracownicy są poza biurem. Wymagają dyscypliny w użytkowaniu i potrafią przeszkadzać, ale stanowią nieocenioną pomoc w radzeniu sobie z nadmiarem emaili. Wszyscy członkowie zespołu bywają czasami poza biurem (w taksówce, w autobusie,

na lotnisku itd.). W takich momentach można przejrzeć pocztę i wykonać stosowne działania, dzięki którym po powrocie do biura lista wiadomości wymagających odpowiedzi jest znacznie krótsza.

Urządzenia wyposażone w klawiaturę są bardziej produktywne od tych, na których pisze się rysikami. Kluczową cechą, którą muszą posiadać, jest niezawodność. Przesyłanie maili musi być pewne, jeżeli nie ma stać się źródłem frustracji i niższej produktywności.

Organizery są obecnie zastępowane przez smartfony, ponieważ mają one więcej funkcjonalności i wiele łatwych w instalacji i niedrogich aplikacji, które lepiej wykorzystują dostęp do Internetu.

5.3.7 Ergonomia

Produktywność można poprawić ulepszając nawyki związane z pracą i ergonomią biura. Pożądane zmiany to na przykład:

- robienie okresowych przerw przy powtarzalnych zadaniach;
- zmiana punktu koncentracji wzroku co godzinę;
- zapewnienie wystarczająco wysokich krzeseł; łokcie osoby siedzącej powinny być nieco wyżej niż klawiatura;
- używanie podnóżków, jeśli stopy osoby siedzącej nie leżą płasko na podłodze;
- zapewnienie wystarczającej przestrzeni na nogi pod biurkami;
- lepsze ustawienie klawiatur i ekranów;
- używanie podpórek pod dokumenty;
- poprawa oświetlenia;
- używanie zestawów słuchawkowych, które umożliwiają rozmawianie przez telefon bez zajmowania rąk w czasie pracy przy komputerze;
- używanie antyodblaskowych filtrów ekranu w jasnych pomieszczeniach.

5.4 Nowe technologie

Technologia informacyjna cały czas rozwija się w bardzo szybkim tempie, zapewniając szybsze, bardziej niezawodne i tańsze połączenia internetowe i wprowadzając fundamentalne zmiany w sposobie projektowania, używania, wdrażania i stosowania aplikacji.

Wiele podmiotów i firm audytorskich używa obecnie Internetu jako platformy aplikacji. Technologie te nazywa się często Web 2.0, a Wikipedia (też aplikacja Web 2.0) określa je jako „zmieniające się trendy używania technologii www i projektowania stron, których celem jest zwiększenie kreatywności, komunikacji, bezpiecznego współdzielenia informacji, współpracy i funkcjonalności sieci. Pojęcie Web 2.0 doprowadziło do powstania i ewolucji kultury społeczności i usług hostowanych, takich jak serwisy społecznościowe, strony udostępniania treści wideo, wiki, blogi czy folksonomie. Folksonomie to systemy klasyfikacji pochodzące z praktyki wspólnego tworzenia tagów i zarządzania nimi w celu oznaczania i kategoryzacji treści.

Obecnie promuje się Web 3.0 jako kolejny wielki krok, ale w rzeczywistości semantyka, folksonomie i personalizacja są już wbudowane w oprogramowanie, pozwalając na współdzielenie danych i ich ponowne używanie ponad granicami aplikacji, firm i społeczności. Do dyskusji pozostaje kwestia, czy Web 3.0 pozwoli komputerom zastąpić ludzi w generowaniu informacji.

Praca w chmurze nie jest kolejną pieśnią przyszłości w informatyce: to zjawisko już istnieje i ma swój wpływ na sposób działania firm. Firmy i klienci akceptują je również dzięki łatwo dostępnym aplikacjom chmury pozwalającym na synchronizację oprogramowania, danych, kontaktów i kalendarzy wśród wielu urządzeń i na dostęp do informacji z każdego z nich. Jasne jest, że wpływ tego zjawiska na firmy audytorskie i wszystkie inne będzie znaczący. Już w tej chwili zmienia ono sposób interakcji pomiędzy księgowymi, ich klientami i pracownikami.

Praca w chmurze daje możliwość zwiększenia oferty usług firmy oraz – ogólnie mówiąc – osiągnięcia lepszych wyników przy mniejszych zasobach. Pracując zdalnie firmy są w stanie zapewnić klientom wiele usług, od podstawowej księgowości i płac do usługi wirtualnego zarządzania finansami, w sposób bezpieczny i mniej kosztowny niż tradycyjna praca twarzą w twarz. Chociaż praca w chmurze pozwala firmom wykonywać więcej odpłatnych zadań szybciej i przy lepszej komunikacji z klientami, „przeniesienie” firmy do chmury i udostępnianie poufnych informacji przez Internet budzi obawy dotyczące wdrożeń i bezpieczeństwa, które firmy muszą wziąć pod uwagę (Drew, 2012).

Niezależnie od przyszłych kierunków rozwoju technologii badania już pokazują, że inwestycje w informatykę to jeden z kluczowych czynników napędzających produktywność w branży księgowej.

5.4.1 Praca w chmurze i aplikacje hostowane

Praca w chmurze pozwala na dostęp do danych przetwarzanych w czasie rzeczywistym z każdego miejsca w każdym czasie. Korzyści z pracy w chmurze to większa wydajność, lepsza dostępność, elastyczność i skalowalność, szybkie uruchomienie i niskie koszty wstępne. Dostawcy aplikacji w chmurze oferują usługi w trzech modelach: aplikacje jako usługa (SaaS), platforma jako usługa (PaaS) oraz infrastruktura jako usługa (IaaS).

Model SaaS czy ASP (dostawca usług aplikacji) gwałtownie i znacząco zmienia sposób działania firm audytorskich i ich interakcji z klientami poprzez zapewnianie tańszych i łatwiejszych rozwiązań IT. Ponieważ firmy mogą teraz pracować na tych samych zestawach danych, nie ma potrzeby poświęcać czasu na ich synchronizację. Aplikacje w chmurze są hostowane przez dostawcę usługi i dostępne dla klientów w Internecie, często wraz z prostą wyszukiwarką, ale często również z matką aplikacją automatycznie ściągającą od dostawcy.

PaaS jest rozwiązaniem w chmurze dla twórców aplikacji. W tym modelu twórcy oprogramowania mają dostęp do platform informatycznych, obejmujących systemy operacyjne, język programowania oraz środowiska wykonania bez konieczności ponoszenia związanych z nimi kosztów infrastruktury.

IaaS to najbardziej podstawowa z usług i odnosi się nie do urządzenia, które wykonuje całą pracę, ale do infrastruktury w chmurze, gdzie firmy mogą uzyskać dostęp do przestrzeni dyskowej oraz centrów danych. Usługa w chmurze to najbardziej podstawowe zasoby informatyczne takie jak serwer, przestrzeń i sieć jako usługi dostępne w chmurze na żądanie. W tym modelu na użytkownika chmury spoczywa odpowiedzialność za utrzymanie systemu operacyjnego i oprogramowania aplikacji.

Hostowane aplikacje mają kilka zalet.

- Infrastruktura potrzebna użytkownikowi końcowemu jest na ogół całkiem prosta: często wystarczy komputer, na którym można uruchomić przeglądarkę internetową i połączenie z Internetem. Tablety, tanie laptopy i smartfony korzystają z tych nowych aplikacji.

Eliminuje się konieczność instalowania i posiadania oprogramowania. Na stacji roboczej użytkownika końcowego albo nie instaluje się oprogramowania w ogóle albo też ściąga się i instaluje matkę aplikację. Użytkownicy nie muszą przechodzić skomplikowanej procedury instalacji. Ponadto aktualizacje ładują się automatycznie, co pozwala pracownikom korzystać z najnowszych wersji aplikacji.

- Firma hostująca hostuje dane i ponosi odpowiedzialność za bezpieczeństwo i backup. Stopień bezpieczeństwa jest tu znacznie wyższy niż w przypadku rozwiązań, na które na ogół mogą sobie pozwolić małe firmy. Miejsca, gdzie przechowywane są dane, są bardzo bezpieczne dzięki między innymi wyrafinowanym systemom używanym do ich zapewnienia. Użytkowników zwalnia to z obowiązku dbania o bezpieczeństwo i regularny backup.

Mogą oni ponadto uzyskać dostęp do aplikacji o każdej porze z każdego miejsca, w którym dostępne jest połączenie internetowe (czyli w coraz większej liczbie miejsc). Pozwala to członkom zespołu pracować tam, gdzie ich praca jest najbardziej produktywna (na przykład z domu lub z innego miasta).

Hostowane aplikacje budzą również pewne obawy. Firmy hostujące co do zasady nie przyjmują odpowiedzialności za jakiegokolwiek naruszenia kwestii bezpieczeństwa. Obawę tę łagodzą zapewne duże nakłady, które większość firm hostujących ponosi na zapewnienie wysoce bezpiecznych miejsc przechowywania danych oraz dostępu do aplikacji/danych. Dostęp lub ściąganie danych w przypadku, gdy użytkownik przestanie korzystać z usługi lub dostawca

usługi przestanie ją świadczyć również wymaga przeanalizowania. Umowy serwisowe czasami są stworzone tak, by wyłączyć odpowiedzialność dostawcy za cokolwiek.

Użytkownicy rozwiązań w chmurze nie zawsze pytają lub zdają sobie sprawę z tego, gdzie ich dane będą przechowywane ani też z potencjalnego znaczenia przepisów w danym systemie prawnym. Zgodnie z Patriot Act 2001 rząd Stanów Zjednoczonych może zażądać, by dostawcy rozwiązań w chmurze zarejestrowani jako podmioty gospodarcze w Stanach Zjednoczonych, również te, które nie znajdują się tam fizycznie, udostępniły dane klienta na żądanie. W odpowiedzi na gwałtowny wzrost wykorzystania rozwiązań w chmurze, Komisja Europejska oraz rządy krajów na całym świecie opracowują zasady ochrony danych, aby dać firmom jasność co do praw obowiązujących w miejscach, w których przechowywane są informacje i tego, kto ma do nich dostęp.

Mimo tych kwestii praca w chmurze może całkowicie odmienić sposób, w jaki pracują księgowi i ich klienci.

- Hostowane aplikacje księgowe mogą wyeliminować problemy takie jak nieefektywny transfer informacji i zaktualizowanych dokumentów. Ponieważ aplikacje pracują online, księgowy i jego klient mogą mieć dostęp do tych samych danych w tym samym czasie. Oznacza to, że wszelkie korekty dokonywane przez jedną osobę będą widoczne dla drugiej. Ponadto ten sposób pracy pozwala wyeliminować niedogodność związaną z przesyłaniem sobie danych w tę i z powrotem.
- Dostawcy cały czas rozwijają funkcjonalności. Na przykład klient może nie znać kodowania dla jakiejś transakcji. Może zamieścić pytanie dla księgowego, który, po kliknięciu na link, może przejrzeć transakcję i albo odpowiedzieć na pytanie klienta, albo wpisać kod bezpośrednio do dokumentu. Podczas pracy końca roku księgowi mogą oznaczyć wpisy, które wydają się niewłaściwie przetworzone i przedstawić klientowi do przejrzania.
- Używanie wspólnego języka biznesowego i sprawozdawczości, takiego jak rozszerzalny język sprawozdawczości finansowej (XBRL) poprawi i uspołjni sprawozdawczość biznesową zgodnie ze wspólnymi standardami.
- Hostowane aplikacje księgowe obejmujące systemy powiadomień mogą pomóc księgowemu w obserwowaniu trendów w czasie rzeczywistym. Księgowy może wówczas skontaktować się z klientem i zająć się kwestią wymagającą uwagi zanim wywrze ona wpływ na wyniki firmy klienta. Na przykład jeżeli ściagalność należności zacznie spadać, księgowy może zauważyć ten trend i skontaktować się z klientem, żeby zasugerować podjęcie stosownych działań.
- Hostowane aplikacje zasadniczo wymagają szybkiego i niezawodnego łącza internetowego. Nawet tam, gdzie dostępna jest najlepsza możliwa infrastruktura, łącza internetowe czasami zawodzą, połączenie z aplikacją zostaje utracone i cierpi na tym produktywność. Aby zniwelować to ryzyko, twórcy aplikacji proponują aplikacje „stateless”, które kontynuują działanie po utracie połączenia. Zsynchronizowana wersja aplikacji i dane są przechowywane lokalnie. Po utracie połączenia przetwarzanie może dalej się odbywać na lokalnym komputerze. Po ponownym uzyskaniu połączenia aplikacja i dane pomiędzy platformą hostującą a lokalnym komputerem są zsynchronizowane i przetwarzanie trwa dalej w aplikacji hostowanej. Dobrym przykładem tej technologii jest Google Gears.
- Praca w chmurze pozwala przedsiębiorstwom i firmom audytorskim rozszerzać działalność lub ograniczać jej zakres bez ponoszenia wysokich kosztów rozwiązań sprzętowych i sieciowych.
- Klienci mają dostęp do swoich danych i wyników finansowych z każdego miejsca, co daje firmom możliwość świadczenia usług poza tradycyjnymi geograficznymi granicami.

Załącznik 5.4 zawiera przykładową listę kontrolną kwestii do rozważenia przy ocenie rozwiązań w chmurze.

5.4.2 Sieci społecznościowe/społeczności internetowe

Najbardziej być może oczywistym elementem wpływu Web 2.0 na współczesną rzeczywistość jest stworzenie stron sieci społecznościowych i społeczności internetowych, które zmieniają sposób komunikacji, w szczególności młodszego pokolenia. Przykładami takich sieci są Facebook, LinkedIn i Twitter.

Użytkownicy dołączają do sieci utworzonych według kryterium miejsca, miejsca pracy lub zainteresowań. Mogą dodawać znajomych i wysłać im wiadomości lub też aktualizować swoje profile oraz powiadamiać znajomych i osoby w swojej sieci o swoich działaniach.

Biznesowe wykorzystanie sieci społecznościowych jest ograniczone. Wiele firm próbuje ograniczyć do nich dostęp obawiając się strat produktywności w pracy. Niektóre strony, takie jak LinkedIn, skierowane są bezpośrednio do osób pracujących w biznesie, a ich celem jest stworzenie sieci kontaktów, która może być używana do rekomendacji lub do poszukiwania godnych zaufania osób lub firm dysponujących poszukiwanymi umiejętnościami. Niektóre firmy tworzą na tych stronach swoje własne grupy, aby pozostać w kontakcie z obecnymi i dawnymi pracownikami. Inne portale, takie jak www.guru.com, tworzą zbiory konsultantów, którzy mogą się ubiegać o zlecenia ogłaszane na stronie, współtworząc tym samym rynek usług konsultingowych.

W miarę jak pokolenie iGeneration (urodzone po 1986 r.) będzie wchodziło na rynek pracy, możliwe jest, że sieci społecznościowe i inne platformy komunikacji, np. komunikatory, z których osoby z tego pokolenia korzystały dorastając, staną się ważnymi platformami komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej. Firmy będą w coraz większym stopniu korzystały z sieci społecznościowych, aby utrzymywać i nawiązywać kontakty z grupami osób, które mogą przejawiać zapotrzebowanie na ich produkty.

5.4.3 Wiki – współdzielona wiedza

Wiki (zgodnie z definicją Wikipedii, najbardziej znanego portalu tego typu) to „strona lub zbiór stron internetowych zaprojektowanych tak, by umożliwić każdemu, kto ma do niej dostęp, dokonywanie lub modyfikowanie treści, przy użyciu prostego języka znaczników. Portale wiki są często używane do tworzenia stron współdzielonych i do służenia jako strony społeczności. Tworzona przez użytkowników encyklopedia Wikipedia jest jednym z najbardziej popularnych wiki. Portale wiki są używane w biznesie jako systemy intranetowe i zarządzania wiedzą”.

Niewiele firm audytorskich stworzyło wiki, ale mogą one podnieść produktywność pozwalając pracownikom firmy współdzielić wiedzę – poprzez opracowanie wzorów dokumentów, definiowanie procesów i rejestrowanie wiedzy technicznej. Nie jest oczywiste, czy portale typu wiki będą źródłem takich korzyści i czy mniejsza produktywność spowodowana koniecznością poświęcania czasu na ich utrzymanie będzie uzasadniona.

5.4.4 Multimedia, platformy plików wideo i gier

Od ponad pięćdziesięciu lat kolejne pokolenia przyzwyczajają się do używania obrazów, filmów i dźwięków po to, by przyswajać informacje i komunikować się. Ponieważ przepustowość łącz internetowych stale rośnie, pojawiły się internetowe środowiska multimedialne i treści wideo.

Platformy gier bogatych w grafikę stworzyły środowiska, w których miliony ludzi mogą wchodzić w interakcję i razem pracować nad projektami. Niektóre firmy kupują obecnie licencje na tych platformach, aby tworzyć wirtualne miejsca pracy, pozwalające zespołom pracować razem niezależnie od ich lokalizacji geograficznej.

Strony współdzielenia treści wideo, takie jak YouTube, umożliwiają łatwe przesyłanie takich treści i dzielenie się nimi. Technologia podcastów pozwala na łatwe tworzenie i współdzielenie plików dźwiękowych.

Firmy audytorskie często używają multimedialnych w internetowych szkoleniach wideo dla członków swoich zespołów.

Zmiany w sposobie interakcji pomiędzy małymi i średnimi firmami a ich klientami, wynikające z używania multimedialnych, są tylko kwestią czasu. Wiele firm używa graficznych prezentacji do przedstawiania klientom wyników finansowych. Niektóre eksperymentują również z plikami wideo i podcastami w celu przekazywania klientom wiedzy dotyczącej zarządzania biznesem i najnowszych zmian w prawie.

5.4.5 Blogi

Blog to strona internetowa, utrzymywana przez pojedynczego użytkownika lub firmę, na której publikowane są komentarze dotyczące konkretnego tematu. Czytelnicy bloga mają na ogół możliwość odpowiadania na wpisy na blogu i zamieszczania własnych komentarzy. Blogi mogą być używane przez małe i średnie firmy do przedstawiania zagadnień dotyczących zarządzania biznesem oraz stanowić dodatkowe medium przekazywania wiedzy i zwiększać interakcję z klientami i potencjalnymi klientami.

5.4.6 Technologie komunikacji

Wyraźnie widoczny wpływ Internetu (i ogólnie zmian technologicznych) można zaobserwować na przykładzie rewolucji w technologiach komunikacyjnych. W ciągu mniej niż dwudziestu lat komunikacja uległa transformacji, jej koszty są znacznie niższe, a jedną z istotnych cech jest wszechobecna dostępność. Jej minusem jest oczekiwanie natychmiastowej

odpowiedzi. Wymaga to rozważnego zarządzania w firmach, gdyż w przeciwnym razie można dopuścić do sytuacji, w której pracownicy są rozpraszeni przez konieczność odpowiadania na niemal nieprzerwanie nadchodzące komunikaty, a w konsekwencji cierpi ich produktywność (podobnie jak w przypadku nadmiaru maili opisywanego powyżej).

Pojawiło się wiele platform komunikacji. Technologia Voice over IP (VoIP) zmienia komunikację przez telefon. VoIP to transmisja głosu/dźwięku przy użyciu technologii internetowej. W tej technologii dźwięki są konwertowane na pakiety danych, transmitowane przez Internet, a potem konwertowane z powrotem zanim dotrą do odbiorcy. Jakość dźwięku i rozmów VoIP stale się poprawia, choć zdarza się również opóźnienie w transmisji dźwięku wynikające ze słabej jakości połączeń internetowych pomiędzy rozmawiającymi osobami.

Produkty takie jak Skype i Google+ Hangout ułatwiają komunikację, darmową lub po bardzo niskich kosztach, która może być nieoceniona dla członków zespołu znajdujących się w różnych miejscach, w różnych miastach lub krajach. Połączenia wideo są również powszechne, choć wymagają one łączności o większej przepustowości.

Bardzo popularne są także komunikatory internetowe, szczególnie wśród młodszych osób. Telefony komórkowe są używane na całym świecie, a koszty ich używania stale spadają z powodu ich coraz większej popularności. Systemy te mogą być bardzo pomocne w środowisku biznesowym wymagającym szybkich odpowiedzi na proste pytania. Należy ich używać rozważnie, by ciągłe przerywanie pracy przez nie zmniejszyło produktywności.

5.4.7 Oprogramowanie dostępne nieodpłatnie (freeware)

Freeware to oprogramowanie dostępne za darmo. Dostawca osiąga przychody z reklamy lub zachęcania do zakupu innych produktów. Niektóre aplikacje freeware to aplikacje otwarte: opracowane przez osoby, które chcą tworzyć dobrej jakości programy i uczyć się przy współpracy z podobnie myślącymi programistami.

Najbardziej popularnymi programami freeware są przeglądarki internetowe. Internet Explorer Microsoftu, Firefox Mozilli, Chrome Google'a i Safari Apple'a są za darmo. Przeglądarka Firefox Mozilli jest także projektem otwartym. Większość internetowych systemów poczty elektronicznej jest bezpłatna, na przykład Hotmail Microsoftu czy Gmail Google'a. O nieodpłatnych alternatywach dla Microsoft Office już wspominaliśmy.

Do używania oprogramowania freeware w charakterze aplikacji firmowych o krytycznym znaczeniu należy podchodzić ostrożnie. Warto rozważyć kwestie wsparcia i niezawodności produktu. Zasadniczo zaleca się unikanie oprogramowania darmowego, chyba że chodzi o aplikację znaną z jakości, funkcjonalności i niezawodności.

5.5 Organizacja biura funkcjonującego bez papieru

Biuro funkcjonujące bez papieru przewidywano już od momentu, kiedy pojawiły się pierwsze komputery osobiste, ale na razie ta idea nie została zrealizowana. Zużycie papieru tak naprawdę rośnie z kilku powodów, z których najważniejszy jest zapewne ten, że ludzie na ogół wybierają tryb pracy dający największą produktywność przy najmniejszym wysiłku.

- Drukarki są obecnie szybkie i niezawodne. Często szybciej jest wydrukować dokument niż odszukać papierowe akta.
- Biurka są większe od ekranów. Nierzadko łatwiej jest operować dużym dokumentem rozkładając jego papierową kopię na biurku niż przeszukiwać dokument na ekranie. Wiele osób mówi, że lepiej „czuć” dokument rozłożony na biurku.
- Praca z papierowym dokumentem bywa znacznie szybsza niż przeglądanie na przykład dużego pliku PDF.
- Dokument papierowy można odczytywać zawsze i wszędzie. Nie jest on zależny od baterii, można na nim robić notatki, jest to też forma dokumentu, z jaką większość ludzi pracuje przez większość życia.

Czy to oznacza, że biuro funkcjonujące bez papieru nigdy nie stanie się rzeczywistością? Technologia dostarcza rozwiązania, dzięki którym praca z dokumentem elektronicznym jest znacznie łatwiejsza niż z papierem.

Papier od dawna ma pewne minusy. Jest drogi, tworzenie kopii zapasowych jest kosztowne i czasochłonne, papier łatwo też ulega zniszczeniu w pożarze, powodzi i pod wpływem innych niszczących sił. Traci kolory i ogólnie niszczy się z czasem. Jego przekazanie w inne miejsce jest droższe. Wspólna praca nad papierowym dokumentem jest prawie

niemożliwa. Przechowywanie papieru jest drogie, zajmuje przestrzeń biurową, a przeszukiwanie i odszukiwanie papierowych dokumentów jest czasochłonne. Poza tym istnieją silne argumenty związane ze środowiskiem naturalnym przeciwko używaniu nadmiernych ilości papieru i ograniczające możliwie najbardziej jego zużycie. W oczywisty sposób papier nie jest najlepszym medium. Wyzwanie polega jednak na konieczności pokonania wad dokumentów elektronicznych przy jednoczesnym wykorzystaniu ich wyraźnych zalet.

5.5.1 Przewycięzenie czynników przeciwdziałających pracy biura bez papieru

Niektóre technologie, które mogą pokonać zniwelować wady dokumentów elektronicznych, to między innymi:

- technologia wielu ekranów, która z czasem dorówna zaletom rozkładania papierowych dokumentów na biurku lub je lub prześcignie; coraz większe ekrany po coraz niższych cenach. Wiele małych i średnich firm korzysta z dwóch lub więcej ekranów na biurkach i obserwuje znaczny wzrost produktywności i mniejszą potrzebę drukowania dokumentów;
- niedrogie, małe i lekkie netbooki, które można łatwo przenosić i które umożliwiają pracownikom noszenie dokumentów elektronicznych ze sobą lub dostęp do nich przez Internet;
- ciągły wzrost prędkości przetwarzania, który ułatwia szybką i efektywną nawigację po największych nawet dokumentach;
- ulepszenia oprogramowania, które umożliwia adnotacje w dokumentach elektronicznych czy wstawianie zakładki, pomagających w szybszej nawigacji; ciągła poprawa systemów indeksowania, zwiększająca możliwość przeszukiwania dokumentów;
- ulepszenia oprogramowania umożliwiające efektywne wypełnianie dokumentów na ekranie przy użyciu przycisków opcji, pól wyboru czy list rozwijanych.

Technologia to tylko jedna z kwestii. Ludzie zasadniczo nie lubią zmian. Niektórzy nie mają na nie czasu lub energii, innych nie interesuje używanie nowych narzędzi elektronicznych. Wobec tego nawet przy zaawansowanych rozwiązaniach technologicznych pozostaje kwestia przekonania ludzi. Wielu nie ufa systemom komputerowym, w szczególności jeżeli „zagubili” dokument elektroniczny lub ich plik uległ kiedyś zniszczeniu i nie został odzyskany. Aby rzeczywiście zużywać mniej papieru w małych i średnich firmach, konieczna jest nie tylko inwestycja w technologię, ale także znaczny wysiłek poświęcony na wdrożenie i szkolenia. Warto zauważyć, że największe sukcesy w przyjęciu technologii pozwalających wyeliminować papier notują nowo powstające firmy. Nie są one obciążone koniecznością zmiany dotychczasowych praktyk, procesów czy postaw. W przypadku dłużej funkcjonujących firm sukcesy są również możliwe pod warunkiem odpowiedniego zaangażowania we wdrożenie koniecznych zmian.

- Liderzy w firmie muszą w pełni popierać tę decyzję i wykazywać gotowość do poświęcenia czasu i wysiłku, aby zmienić osobiste nawyki i całkowicie zaakceptować system. W przypadku starszych pracowników konieczne może być podniesienie ich umiejętności pisania na klawiaturze i poruszania się po dokumentach elektronicznych. Wiele firm nie jest w stanie osiągnąć tego poziomu zaangażowania i w nich nie można się zapewne spodziewać znaczących sukcesów.
- Wyznacz „mistrza” (omówiono to w [sekcji 5.3.1](#)), aby przeprowadził wdrożenie nowej praktyki w firmie. Osoba ta musi być entuzjastycznie nastawiona do projektu, a właściciele muszą dać jej upoważnienie do rozwiązywania problemów i wątpliwości w miarę ich powstawania oraz usuwania możliwie najszybszego usuwania barier. Mistrz powinien pełnić funkcję osoby kontaktującej się z dostawcami systemu. Jest on także odpowiedzialny za szkolenie członków zespołu i odpowiadanie na ich pytania.

Kluczowym zadaniem takiej osoby jest ułatwienie opracowania szablonów, które można szybko i prosto wypełniać na ekranie. Zadanie to może obejmować:

- wstawianie danych (takich jak nazwy i adresy klientów) z innych systemów;
- automatyczne tworzenie dokumentów z wykorzystaniem standardowych akapitów tekstu, tak by można było szybko wygenerować dostosowany do potrzeb dokument odpowiedni do danych okoliczności;
- korzystanie z przycisków opcji, pól wyboru czy list rozwijanych oraz

- korzystanie z zakładek i hiperłączy pomagających w nawigacji w obrębie dokumentu i między dokumentami.

Lepiej się sprawdza rozważne podejście niż agresywne wdrożenie. Wiele udanych wdrożeń zaczyna się do pilota w obrębie jednej grupy. Pozwala to na wykrycie wstępnych problemów i rozwiązanie ich przed wdrożeniem produktu w całej firmie.

Zastąpienie dokumentacji księgowej i dokumentacji roboczej badania okazało się trudnym orzechem do zgryzienia. Wiele firm eksperymentowało z Microsoft Excel Workbooks. Większość z nich nie ma jednak wystarczających umiejętności i/lub nie jest gotowa poświęcić wystarczającej ilości czasu na opracowanie szablonowych arkuszy, które się łatwo wypełnia. Niewiele stworzyło rozwiązania pozwalające bezproblemowo zarządzać zapytaniami i zatwierdzeniami. W niektórych krajach dostępne są rozwiązania dla dokumentów roboczych, ale wiele z nich nie ma złożonych funkcjonalności koniecznych do ułatwienia uzupełniania i przeglądu dokumentów na ekranie. Funkcjonalności tych zewnętrznych aplikacji są stale poprawiane i mogą być źródłem znaczącego zwiększenia produktywności w przyszłości.

Musisz wdrożyć system zarządzania dokumentami, który pozwoli twojej firmie wykorzystać najważniejsze zalety dokumentów elektronicznych. Patrz [sekcja 5.2.5](#).

Internet umożliwia jednoczesną pracę kilku osób nad dokumentami. Dla wielu osób jest to trudne do pojęcia, ponieważ rzadko występuje w świecie dokumentów papierowych. Technologia umożliwia dwóm osobom pracę nad tym samym dokumentem w tym samym czasie niezależnie od fizycznej odległości między nimi. Najlepszym przykładem takiego rozwiązania jest Google Docs - hostowane internetowe aplikacje Google'a. Pozwalają one wielu osobom na jednoczesne edytowanie lub przeglądanie dokumentu niezależnie od tego, gdzie się znajdują. Potrzebne jest jedynie połączenie z Internetem. Weź pod uwagę taki przykład zastosowania:

- Twoja firma opracowuje prognozę dla klienta. Klient może przeglądać arkusz ze swojego biura. Przez telefon księgowy i klient mogą omówić możliwe zmiany. Księgowy może wprowadzić te zmiany, a klient zobaczy natychmiast ich skutki. W ten sposób można pracować z klientami w różnych lokalizacjach: w różnych miastach, dzielnicach, regionach czy krajach.
- Trwa praca nad ważnym dokumentem. W miarę jego przygotowywania klienci lub inni doradcy przeglądają dokument i sugerują ewentualne zmiany.

W miarę popularyzacji rozwiązań jednoczesnej pracy nad dokumentami pojawiają się oczywiście nowe aplikacje umożliwiające zespołom, księgowym i ich klientom oraz innym stronom trzecim efektywnie współpracować.

Skanowanie jest także kluczowym elementem zmiany funkcjonowania biura i używania mniejszej ilości papieru. Pojawiają się systemy skanowania, które potrafią automatycznie porządkować dokumenty korzystając z technologii OCR. „Odczytują” one informacje w dokumentach i umożliwiają przyporządkowanie ich do właściwych akt, a w niektórych przypadkach automatycznie generują pisma i inne dokumenty do klienta.

Istotną kwestią jest także podpisywanie dokumentów generowanych w biurze funkcjonującym bez papieru. Niektóre firmy po prostu wstawiają cyfrowy obraz podpisu do dokumentu. Przy wyborze tego podejścia należy opracować zabezpieczenia zapewniające bezpieczeństwo cyfrowego podpisu i dostęp do niego jedynie ze strony upoważnionych osób. (Należy jednak pamiętać, że bezpieczeństwo tych podpisów nie jest gwarantowane. Każdy, kto ma skaner, może łatwo sporządzić kopię pliku z podpisem).

Podpisy elektroniczne to bardziej wyrafinowane technologie, które wbudowują „podpis cyfrowy” do dokumentu elektronicznego. Podpis elektroniczny może być wstawiony do dokumentu dopiero po właściwym potwierdzeniu tożsamości użytkownika (przy użyciu loginu i hasła lub odcisków palców albo innych danych biometrycznych). W niektórych systemach prawnych na pewnych dokumentach podpisy elektroniczne są już wymagane.

Kwestią budzącą spory jest znaczenie generowania obrazów cyfrowych rejestrów z poprzednich lat. Korzyści z posiadania wszystkich dokumentów online są oczywiste, ale koszt sporządzenia plików zawierających obrazy dokumentów z poprzednich lat jest znaczny. Prawdą jest również, że wymóg dostępu do rejestrów z poprzednich lat gwałtownie traci na znaczeniu. Większość firm skanuje tylko stałe dokumenty z wcześniejszych okresów, takie jak dokumenty prawne, dokumenty rejestracyjne, umowy powiernicze oraz ważne, trwałe dokumenty robocze, które będą potrzebne do wykonania zleceń w kolejnych latach.

Niektóre firmy korzystają też z wdrożenia środowiska ograniczającego zużycie papieru w celu budowania wizerunku swojej firmy jako organizacji przyjaznej środowisku. Przy wyraźniej dziś koncentracji na zagadnieniach dotyczących środowiska naturalnego prawdopodobne jest, że presja, by firmy przyjmowały przyjazne środowisku praktyki, będzie coraz większa.

5.5.2 Ewentualne problemy z organami nadzoru i sądami

Kwestią często podnoszoną w trakcie dyskusji na temat funkcjonowania bez papieru jest postawa wielu organów nadzoru i sądów co do przyjmowania elektronicznych kopii dokumentów. Należy od razu podkreślić, że jest to jedynie orientacyjna informacja i że rzeczywistość może wyglądać inaczej w różnych krajach i sytuacjach. Małe i średnie firmy powinny zasięgnąć porady prawnej co do tego, czy obrazy dokumentów są możliwe do przyjęcia w danych okolicznościach.

Każdy system prawny ma swoje własne przepisy dotyczące dopuszczalnych dowodów. Ponadto każdy organ nadzoru może mieć swoje odrębne prawa i regulacje dotyczące akceptowalności obrazów dokumentów. Należy je przeanalizować i zrozumieć przed podjęciem jakiegokolwiek decyzji o zniszczeniu dokumentów oryginalnych i posługiwaniu się kopiami elektronicznymi.

W większości systemów prawnych sądy i inne organy władzy publicznej na ogół akceptują elektroniczne kopie dokumentów, jeżeli kopia jest stworzona przy użyciu technologii „wiernie oddającej oryginał”. Problem powstaje wtedy, gdy druga strona w sądzie twierdzi, że kopia nie oddaje wiernie oryginału. Z tego powodu należy rozważyć przechowywanie dokumentów w formacie, który trudno zmienić.

Trudności powstają, kiedy różne organy władzy wymagają dokumentów zabezpieczonych na różne sposoby lub w różnych formatach. Może to oznaczać, że firma musi posiadać liczne aplikacje do tworzenia i zabezpieczania dokumentów dla różnych organów nadzoru.

TIFF (tagged image file format) jest często uważany za format, w którym trudno wprowadzać zmiany. Wiele firm woli jednak PDF (portable document format), ponieważ:

- jest uniwersalnie kompatybilny (pliki można odczytywać przy użyciu darmowego programu Adobe Reader);
- pliki PDF są na ogół mniejsze niż pliki TIFF (co w konsekwencji pozwala na ich łatwiejszy transfer);
- pliki PDF ogólnie prezentują się lepiej na ekranie i w wydruku;
- zachowują orientację dla każdej strony (podczas gdy w plikach TIFF orientację wyznacza pierwsza strona);
- można je chronić hasłem lub podpisem elektronicznym, aby zachować ich integralność oraz
- można je przeszukiwać elektronicznie (z wyjątkiem plików PDF stworzonych z zeskanowanego obrazu).

System zarządzania dokumentami musi pomagać w ustaleniu, czy dany dokument nie został zmieniony. Blokowanie edycji zatwierdzonych dokumentów i rejestracja daty takiej blokady ma kluczowe znaczenie. Idealnie jest, jeżeli prowadzi się zapis historii dokumentu, odnotowujący, kiedy dokument był stworzony, edytowany, przeglądany i zatwierdzony, co pozwala sądom stwierdzić, że integralność dokumentu nie została naruszona.

W niektórych systemach prawnych organy nadzoru wymagają, by dokumenty były składane z oryginalnymi (odręcznymi) podpisami. Niektóre jednak powoli skłaniają się ku dokumentom z podpisami elektronicznymi. Inne organizacje również odmawiają przyjmowania dokumentów elektronicznych, co może stworzyć znaczną barierę w kwestii przechowywania niektórych dokumentów w formie elektronicznej. Ich liczba powinna jednak systematycznie spadać.

Twoja lokalna organizacja zawodowa może dysponować dodatkowymi informacjami co do odnośnych wymogów w twoim systemie prawnym.

5.6 Rola systemów zarządzania wiedzą w biznesie

5.6.1 Tworzenie przewagi konkurencyjnej dzięki wiedzy firmy

Informacja stanowi przewagę konkurencyjną, na przykład dlatego, że umożliwia świadczenie usług bardziej efektywnie albo konsekwentne utrzymywanie ich wysokiej jakości niezależnie od umiejętności czy know-how pracowników. McDonald's dokonał konwersji informacji na wiedzę poprzez wykorzystanie manuali franszyzy, opracowanych po to, by przedstawiać informacje począwszy od metod rachunkowości po kwestię higieny i przygotowania posiłków. Zapisanie w systemie takich informacji zapewnia większą konsekwencję w świadczeniu najważniejszych usług i minimalizuje wymagania dotyczące know-how lub potrzebę zatrudniania wysoce efektywnych osób zajmujących się rozwiązywaniem problemów i sytuacjami nietypowymi. Głównym celem jest tu zapewnienie, by takie informacje były rozumiane, rozprzestrzeniane i przestrzegane w działaniu firmy (Leidner, 1997).

Pojęcia „wiedza” i „informacja” bywają różnie rozumiane, choć wiedza jest postrzegana jako znaczenie lub władza. Kiedy posiadający wiedzę pracownicy opuszczają organizację widać, że wraz z nimi opuszcza ją pewna niezapisana wiedza. Informacje natomiast są dostępne każdemu członkowi organizacji (Firestone, 2003). Firestone wyjaśnia dalej rolę wiedzy w dynamicznym cyklu jej życia, wskazując na jej płynność i elastyczność w odniesieniu do informacji, które taka wiedza obejmuje.

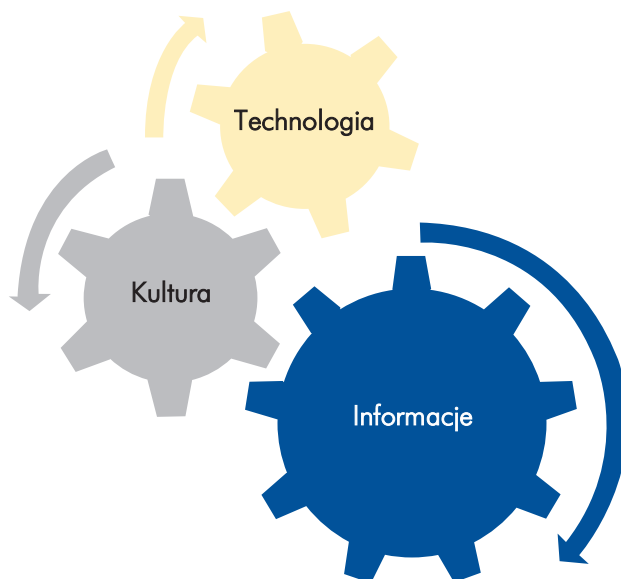
Badania wykazały, że firmy, które współdzielą informacje organizacyjne i współpracują w ich sprawie, robią to skuteczniej po wprowadzeniu systemów zarządzania wiedzą (KMS), podczas gdy organizacje, które robią to rzadziej i mniej efektywnie również po wprowadzeniu takiego systemu pracują według tych samych wzorców i sposobów, nawet przy systemie KMS (Vandenbosch & Ginzberg, 1997). Zrozumienie kultury organizacji przed podjęciem decyzji o transferze wiedzy pomoże określić granice użytecznych i korzystnych informacji i poruszać się wewnątrz tych granic. Kluczowym wyzwaniem jest zarządzanie procesem zmiany, po której twoja firma stanie się organizacją wspierającą i promującą współdzielenie wiedzy.

W procesie wyszukiwania potrzebnych informacji wielkie znaczenie mają silniki wyszukiwarki i portale internetowe. Opanowanie tych technologii jest sztuką; konieczne w tym procesie stają się operatory wyszukiwania potrzebne do filtrowania milionów wyników przy zwykłym wyszukiwaniu ciągu znaków.

5.6.2 Wykorzystanie technologii do filtrowania informacji w poszukiwaniu wiedzy

Nowe rozwiązania i technologie ułatwiają wprowadzenie strukturalnych, dynamicznych zmian w procesach wyszukiwania informacji. Z czasem technologia systemów odzyskiwania i zachowywania dopasuje się i zmieni wraz z ewolucją nowych systemów, co pozwoli jeszcze bardziej podnieść jakość wyszukiwania informacji (zgodnie z [Ilustracją 5.1](#) poniżej).

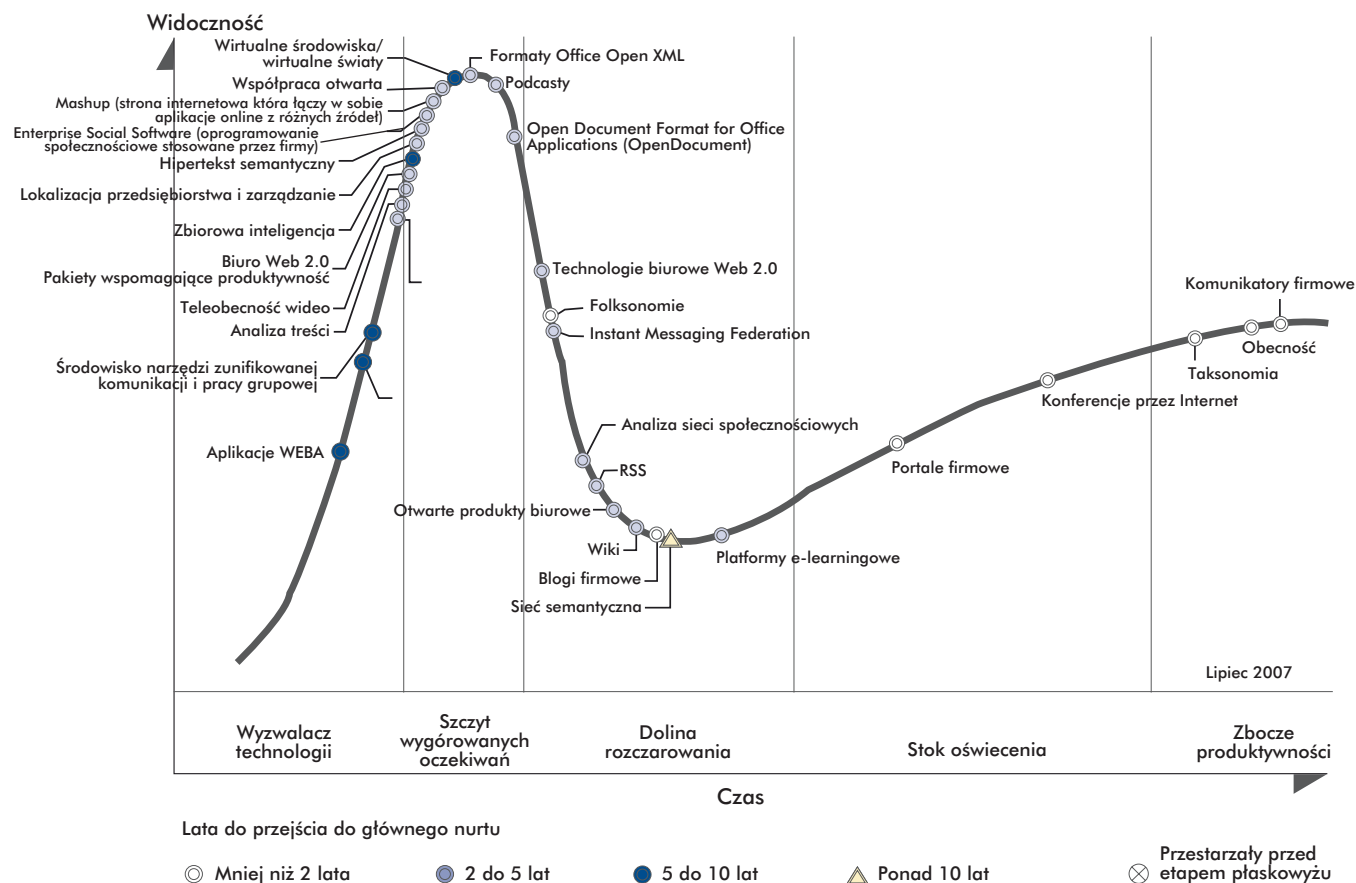
Ilustracja 5.1 Kluczowe komponenty zarządzania informacjami



5.6.3 Pojawienie się RSS, stron wiki, blogów i sieci społecznościowych

Technologie takie jak intranety, serwisy społecznościowe i RSS (ang. really simple syndication) są obecnie używane w większości sytuacji współdzielenia wiedzy, zapewniając systemy publikacji informacji i jej rozprzestrzeniania poza granicami firmy. Systemy te są częścią Web 2.0, która pozwala firmom małym i dużym informować o swoich usługach, pomysłach i wartościach obecnych i potencjalnych klientów.

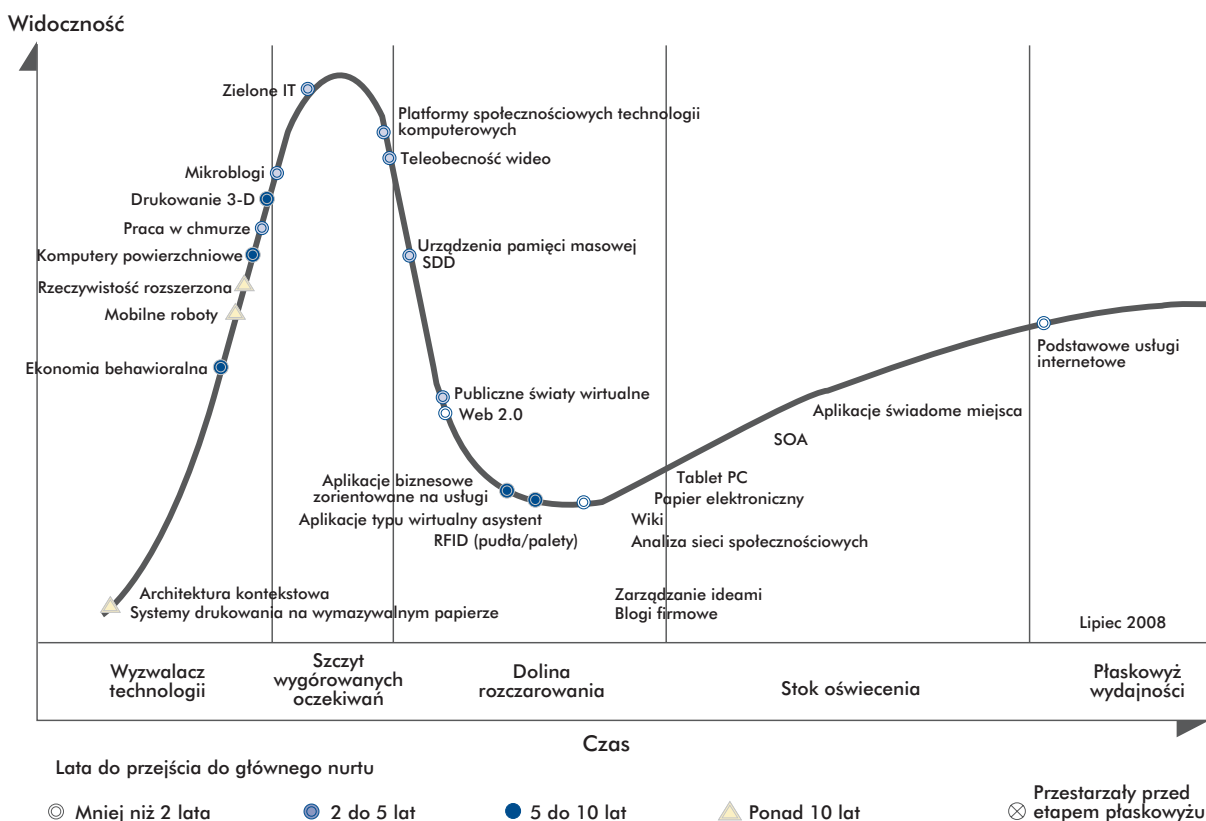
Ilustracja 5.2 Cykl popularności technologii według raportu Gartner Group 2007



Ilustracje 5.2 i 5.3 z Gartner Group pokazują powstawanie, spadki i fazę płaskowyzu dla technologii Web 2.0.

Przy olbrzymich ilościach informacji już dostępnych w Internecie technologie Web 2.0 pomagają przetwarzać i uzyskiwać dostęp do wielu danych oraz przedstawiać je w prostsze i bardziej przystępne sposoby.

Ilustracja 5.3 Cykl popularności technologii według raportu Gartner Group 2008



W okresie formacyjnym wiele energii w firmach poświęca się na uchwycenie wiedzy, w szczególności talentów konkretnych ludzi i sporządzanie list kontaktów: na przykład, jeśli potrzebujesz specjalisty, musisz jedynie przeszukać firmową stronę My Site (Patrz <http://office.microsoft.com/en-us/sharepointserver/HA101087481033.aspx>), żeby znaleźć kogoś o tej specjalizacji.

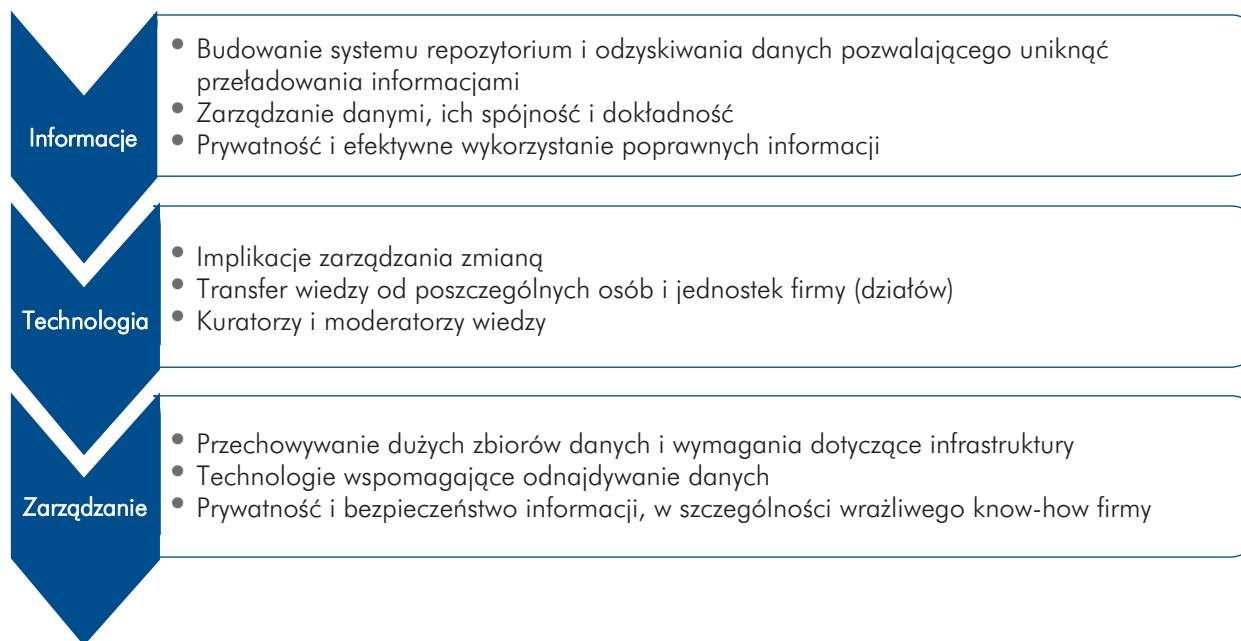
Dwa najbardziej popularne rodzaje repozytoriów w Web 2.0 to blogi i strony wiki, które stały się ważnymi narzędziami rozprzestrzeniania informacji. Silniki wyszukiwania używają algorytmów wyszukiwania do określenia istotności (czy też, jak to określa Google, tzw. page rank).

Technologie takie jak Microsoft SharePoint (Patrz <http://office.microsoft.com/en-us/sharepointserver/FX100492001033.aspx>) wydawały się obiecywać, że firmy będą mogły zawrzeć wiedzę korporacyjną w repozytoriach informacji takich jak intranety, strony wiki i blogi, a następnie po wyszukaniu przenosić do pamięci statycznej. Istnieje jednak obawa, że staną się one tylko bezużytecznymi informacjami, bardziej odwracającymi uwagę niż pomocnymi w pracy.

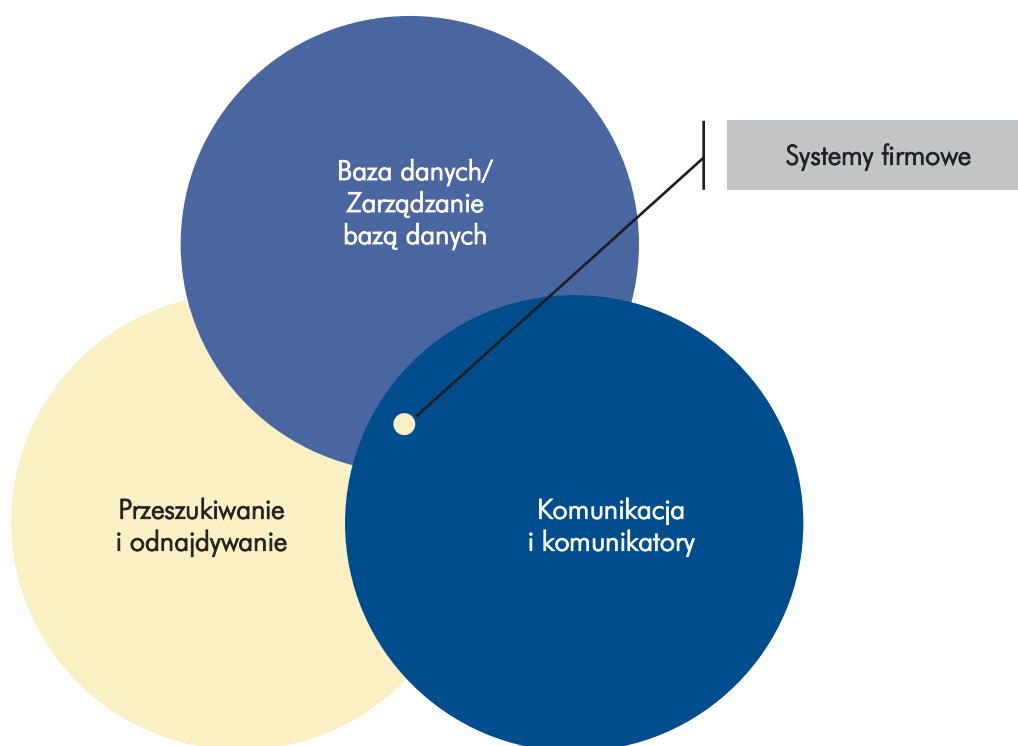
Technologie zbiorowe takie jak AJAX (Asynchronous JavaScript and XML) (Patrz <http://en.wikipedia.org/wiki/AJAX>) zwiększają użyteczność i funkcjonalność stron internetowych i portletów (portlet to komponent integracyjny wbudowany w stronę portalu, dostarczający informacje z innych systemów biznesowych). Kiedy użytkownik wpisuje zapytanie lub termin w okienko wyszukiwarki, technologia przeszukuje metadane, aby znaleźć wspólne elementy pomiędzy zapytaniem a elementami, które już zostały zdefiniowane w bazie wiedzy. Pozwala to na przeszukiwanie dużych ilości danych bez konieczności wkładu ze strony użytkownika (poprzez zwykłe wciśnięcie przycisku „Szukaj”). Funkcje te zostały włączone do wielu wyszukiwarek takich jak Google czy Bing, które proponują istotne (i częste) terminy wyszukiwania na podstawie zapytania składającego się z ciągu znaków.

Leidneer odnotował kilka kwestii odnoszących się do zarządzania informacjami i technologii, z których każda stanowi kluczową cechę udanego wdrożenia systemu zarządzania wiedzą.

Ilustracja 5.4 Kluczowe kwestie związane z zarządzaniem wiedzą



Ilustracja 5.5 Łączenie funkcji technologii zarządzania wiedzą



Użytkownicy już teraz są przeładowani informacjami, co prowadzi do obaw, że ludzie mogą nie zrozumieć informacji uchwyconych w systemie KMS. To potwierdza ustalenia Courtneya i in. (1997) zgodnie z którymi „pomijanie rzeczy nieistotnych może być równie ważne jak koncentracja na istotnych”. W niektórych przypadkach dokumentacja rutynowych i banalnych procesów w twojej firmie może utrudniać dostęp do kluczowych informacji w KMS.

W firmach audytorskich systemy bardziej proceduralnych dokumentów mogą łączyć procesy, informacje i wiedzę. Można je opracować tak, by pomagały w zarządzaniu przepływem pracy, dzięki czemu dokument przetwarzany zgodnie ze zdefiniowanym procesem może być odzyskany i zatwierdzony do dystrybucji lub do przejścia do kolejnego etapu. Wiele obecnych systemów zapewnia łatwe interfejsy pomagające w tworzeniu etapów przepływu pracy.

Rozwiązania KMS muszą być zintegrowane z systemami firmowymi, dzięki czemu informację można z niego uzyskiwać wtedy, kiedy jest potrzebna. Zaniechanie integracji tych funkcjonalności da rezultaty dalekie od pożądanych.

5.6.4 Przygotowanie do systemów informacji skoncentrowanych na wiedzy

Nie ma określonej dziedziny nauki, która krok po kroku wskazuje jak przekształcić twoje procesy i wiedzę na rozwiązania elektroniczne. Niektóre kluczowe atrybuty pozwolą zagwarantować, że twoja decyzja przedstawienia firmy na systemy elektroniczne da oczekiwane efekty, zarówno w kwestii inwestycji, jak i poprawy efektywności.

5.6.4a Kluczowe elementy do rozważenia przy wdrażaniu systemu KMS w firmie

David Maister (1997) potwierdził, że praca, jaką firma wykonuje, determinuje jej strukturę. Timbrell (2008) pisał o potrzebie koncentracji firm na procesie przekształcenia „wiedzy na wydajność” oraz na strukturach stanowiących podstawę nowoczesnej firmy. Zrozumienie, gdzie firma może zyskać na efektywności, może być punktem wyjścia dla udokumentowania wymagań systemu zarządzania wiedzą w twojej firmie.

Ilustracja 5.6 Elementy do rozważenia w procesie zarządzania wiedzą



Na podstawie: Timbrell 2008; BusinessFitness 2008

W transferze wiedzy należy uwzględniać jedynie te procesy, które są w stanie efektywnie przekroczyć szczytną informacyjną. Wiedza, której nie można łatwo zastosować do generowania wydajności lub wymagająca zbyt wielu warunków, może prowadzić do nieefektywnych lub niepoprawnych wyników wymagających dodatkowej pracy, co zmniejsza efektywność. Zgodnie z hipotezami niektórych ekspertów nie można zarządzać wiedzą, możliwe jest jedynie zarządzanie informacjami, a informacje te stają się wiedzą dopiero po ich zasymilowaniu przez osoby,

które uzyskują dostęp do informacji (Lefkowitz & Lesser, 1988). Panuje jednak zgoda co do tego, że zarządzanie wiedzą, w jakiegokolwiek formie, ułatwia sukces, jeśli się tę wiedzę uda przekazać i zintegrować na poziomie organizacji (Asprey & Middleton, 2003).

5.6.4b Nagradzanie wkładu: proces przyczyniający się do wspólnego sukcesu

Systemy KMS obejmujące całe organizacje wymagają głębokich zmian w kulturze firmy, ponieważ tradycyjnie organizacje nagradzają swoich pracowników za ich indywidualne wyniki i know-how. W wielu organizacjach wymagana jest wyraźna zmiana kulturowa w postawach i zachowaniach pracowników, dzięki której chętnie i konsekwentnie będą się dzielili swoją wiedzą i spostrzeżeniami. Efektywnym sposobem motywowania do dzielenia się wiedzą jest wykorzystanie mechanizmów nagród i motywacji funkcjonujących w firmie. PricewaterhouseCoopers korzysta z tego mechanizmu w celu promowania współdzielenia wiedzy wśród pracowników konsultingu i pracowników merytorycznych. Na przykład liczba i częstotliwość wykorzystania publikacji konsultanta (miara współdzielenia wiedzy) jest istotnym składnikiem decyzji dotyczących jego awansu. PricewaterhouseCoopers zachęca do dzielenia się wiedzą, włączając ten element do oceny wyników pracowników merytorycznych w celu wynagradzania takich działań (Hildebrand, 1994).

Dzięki takim miernikom treści oferowane przez specjalistów przyczyniają się do ogólnej wartości informacji zawartych w repozytorium wiedzy. W tym systemie mierniki można uzyskać od użytkowników, którzy uzyskują dostęp do publikowanych treści i udzielają informacji zwrotnych co do istotności, jakości i aktualności takich informacji. Mechanizmy te mają nieocenione znaczenie przy ustalaniu, czy wartość postrzegana jest wartością realizowaną.

5.6.4c Czemu nie udaje się wdrożenie nawet najlepiej opracowanych planów

Osiągnięcie gotowości kulturowej ma nadrzędne znaczenie przy wdrażaniu takich technologii w każdej firmie, niezależnie od jej wielkości. Specjaliści zgadzają się, że równowaga kulturowa i akceptacja nowych systemów musi mieć wyższy priorytet niż wdrożenie i uruchomienie, bo zwiększa to szansę udanej realizacji (Firestone, 2003). Jednym z oczywistych elementów jest równowaga użytkownika, przy której system KMS ma centralną pozycję wśród obowiązków pracownika, a nie jest jedynie dodatkiem. Wiele tego rodzaju systemów udaje się łatwo zintegrować z innymi systemami firmy.

KMS może być powodem przeładowania informacjami. Koniecznym elementem efektywnej strategii KMS jest zapewnienie filtrów pozwalających uzyskać istotne informacje wtedy, gdy są potrzebne. Systemy uczące się lub rozumiejące konkretne taksonomie mogą podawać kontekstualnie istotne informacje na żądanie. Można to osiągnąć przez zastosowanie specjalistycznych programów i aplikacji, opracowanych po to, by odpytywać liczne rejestry informacji i zwracać najbardziej pasujące wyniki. Firmową wartość takich systemów po ich udanym wdrożeniu można odnieść do zdolności firmy do przyciągania wyższych wskaźników EBIT w wartościach przekraczających standardy w branży tam, gdzie wiedza jest efektywnie zarządzana (w tym kontekście) (Asprey & Middleton, 2003).

5.6.5 Zarządzanie dokumentami i treściami

Dokumenty ogólnie mówiąc uważa się za przedmioty papierowe zawierające informacje lub dowody (Asprey & Middleton, 2003) lub, bardziej ogólnie, wszystko co wykorzystuje znaki lub symbole w celu odzwierciedlenia myśli. Potrzeba zarządzania dokumentami nie jest nowa: ma swoje początki w czasach, kiedy prostych metod dokumentacji używano do rejestrowania wartych uwagi wydarzeń lub działań ważnych osób, żeby można było je przywołać dla celów historycznych. Te proste metody komunikacji ewoluowały z czasem. Wczesnych systemy zarządzania dokumentami używano dla różnorodnych dokumentów fizycznych skatalogowanych przez wieki w bibliotekach i archiwach całego świata, aby zapewnić przechowywanie i odnajdywanie informacji.

Prawo Moore'a dotyczące pojemności elektrycznej (Patrz http://en.wikipedia.org/wiki/Moore%27s_law) twierdzi, że pojemność elektroniczna (w czipach) wzrasta wykładniczo co dwanaście do osiemnastu miesięcy. Ta sama teoria jest używana przez producentów procesorów (Patrz: <http://www.intel.com/technology/mooreslaw/>) i dysków (Patrz: http://www.molecularimprints.com/pdf/PerfectaReleaseFinal_20090901.pdf).

Dokonując ekstrapolacji tej zasady można założyć, że dzisiejsze dyski o pojemności liczonej w terabajtach (10^{12} bajtów) zostaną szybko zastąpione przez dyski o pojemności mierzonej w petabajtach (10^{15} bajtów). Istnieją hipotezy (Mancini i in., 2009), zgodnie z którymi tę zasadę można równie trafnie zastosować do sposobu, w jaki dokumenty elektroniczne urosły w proporcji do ich możliwości przechowywania. Te szacunkowe liczby i badania odniesione do dokumentów przechowywanych w Internecie wskazują, że dyski, na których można przechować jeden petabajt (1PB) danych pomieszczą około 1.847.865.595 średniej wielkości (5,14 MB) dokumentów w formacie PDF (Lyman & Varlan, 2002).

Elektroniczne zarządzanie dokumentami rozwija się naprawdę od nieco ponad 30 lat, od czasu kiedy pojawiły się technologie cyfrowej dokumentacji i optycznego rozpoznawania pisma (OCR). Wraz z pojawieniem się systemów handlu elektronicznego (e-commerce) oraz systemów EDI umożliwiających elektroniczną wymianę dokumentów przez Internet, zakres i zapotrzebowanie na zarządzanie komunikacją elektroniczną wzrosły wykładniczo. Badania Uniwersytetu Kalifornijskiego (Lyman & Varlan, 2002) wykazały szacunkowo, że co roku tworzy się około 7.500.000.000.000 dokumentów biurowych, z czego większość w formatach elektronicznych. Pokazuje to, że firmy muszą określić sposób, w jaki będą tworzyły, rejestrowały, przechowywały, archiwizowały i niszczyły dokumenty, oraz opracować stosowne strategie.

5.6.6 Zarządzanie dokumentami w kontekście firmy audytorskiej

Integracyjne zarządzanie dokumentami i treściami (IDCM) w firmach audytorskich jest określane jako „definicja, opracowanie i wdrożenie systemów informatycznych wspierających cały cykl życia dokumentu i zarządzanie jego treścią. Sugeruje to holistyczne architektury systemów IDCM, obejmujących podsystemy zarządzania [dokumentami przedsiębiorstwa]” (Asprey & Middleton, 2003).

Wymagania dotyczące przechowywania i elementy do rozważenia dotyczące nowo powstających systemów

Przy znacznym zwiększeniu się liczby wymagań dotyczących przechowywania dokumentów, technologie muszą zapewnić kontynuowanie działalności w przypadku awarii sprzętu. Należy także wziąć pod uwagę backup i strategie przywracania działania po awarii.

Dokumenty można przechowywać w firmie lub w internetowych środowiskach danych (zwanymi potocznie chmurą) w formacie Microsoft Office Word (docx), w formacie PDF lub jako dynamicznie tworzoną stronę w formatach takich jak XML lub XBRL.

Takie standardowe formaty pomagają kształtować kierunek elektronicznego transferu i odchodzić od gór papieru potrzebnych wcześniej dla celów sprawozdawczości podmiotów na całym świecie. Przy inicjatywach władz zmierzających do uproszczenia wymogów sprawozdawczości dla wielu podmiotów, takie procesy będą również zmieniały obraz wymogów dotyczących przechowywania dokumentów i danych w systemach IDCM.

Rządy krajów takich jak Holandia czy Australia rozpoczęły lub nawet już zakończyły projekty ram sprawozdawczości w XBRL. Madden (2009) w swoim referacie na sympozjum audytorów dotyczącym inicjatyw związanych z technologią XBRL, powiedział, że w jedenastu różnych (australijskich) organach rządowych używa się trzynastu słów na oznaczenie „dochodu”, pokazując tym samym potrzebę aktualizacji i asymilacji informacji sprawozdawczych dla wymogów organów rządowych i ustawowych. Takie usprawnienia są możliwe wyłącznie wtedy, gdy wymagania dotyczące

aplikacji, agencji i sprawozdawczości będzie można definiować w sposób uniwersalnie akceptowany, dostarczając informacje zgodnie z wymaganiami bez konieczności używania licznych różnych formularzy (i portali internetowych). W środowisku utopijnym takie ramy sprawozdawczości mogą zwiększać efektywność dzięki wstępnemu wstawianiu danych do raportów, które spełniają wymagania sprawozdawczości zgodnie z wymogami różnych podmiotów (na przykład rządów stanowych i federalnych).

Inicjatywy te podkreślają istniejącą wśród firm audytorskich potrzebę dotyczącą określenia strategii IDCM, co pozwoli wykorzystać poprawę efektywności możliwą dzięki takim technologiom. Inaczej firma będzie zdana na fizyczne przechowywanie papieru i archiwizowanie dokumentów, a potem ją samą i jej pracowników pochłonie nadchodząca fala informacji (Mancini i in., 2009).

Przejęcie do systemów zarządzania dokumentami i treściami

W branży audytorskiej i prawnej IDCM określa się jako rozwiązania „rejestrowania” lub w niektórych przypadkach inicjatywy „funkcjonowania bez papieru”. To podejście dotyczy tylko jednego aspektu życia dokumentu i jego rejestrowania. Aby przejść do całkowicie zintegrowanego „rozwiązania bez papieru” (gdzie papieru nie używa się do drukowania ani nie przechowuje) konieczne jest uwzględnienie standardowych dokumentów takich jak dokumentacja zgodności z przepisami, dokumenty robocze itd., co zapewni sukces projektu dzięki zintegrowanemu podejściu. Kepczyk określa bardziej definitywne standardy referencyjne dla firm audytorskich w Ameryce w rocznym raporcie „AAA for benchmarking paperless office practices” [Standardy referencyjne dla praktyk biur funkcjonujących bez papieru] do oceny działań podejmowanych przez firmy audytorskie w celu uzyskania bardziej sprawnego przepływu zadań oraz automatyzacji procesów (Kepczyk, 2008).

Dokumentacja cyfrowa obejmuje:

- cyfrowe dokumenty biurowe;
- pocztę elektroniczną;
- fizyczne dokumenty biurowe;
- rysunki i dokumenty techniczne;
- obrazy dokumentów;
- indeksowanie dokumentów według OCR lub kodów kreskowych;
- procesy biznesowe korzystające z automatycznych technologii zbierania danych oraz zarządzania przepływem zadań;
- dokumenty sprawozdawcze takie jak raporty XBRL lub statyczne.

Rozwiązanie IDCM może także być zintegrowane z aplikacjami biznesowymi, w tym z kluczowymi systemami używanymi w firmach audytorskiej, takimi jak:

- systemy zarządzania firmą;
- portale wiedzy oraz
- systemy zgodności i organów nadzoru (dla sprawozdawczości wymaganej ustawowo).

5.7 Definiowanie wymagań dotyczących repozytoriów wiedzy i informacji

5.7.1 Określanie wymagań dla twojej firmy

Określenie systemów, które mogą dodać wartości twojej firmie, daje pewność, że twoja firma włączy do swojej kultury wybrane rozwiązania. Zapewni to także sukces ich wdrożenia. Firmy muszą jednak mieć jasność co do swoich wymagań.

5.7.2 Ustalenie, kiedy potrzebujesz rozwiązania zarządzania dokumentami

Do tej pory opisano naturę dokumentu, znaczący wzrost liczby dokumentów oraz istotne przyczyny, dla których osoby pracujące z informacjami potrzebują starannie wybranych rozwiązań do zarządzania „nadchodzącą falą informacji”. Potrzebie zintegrowanego podejścia do zarządzania wiedzą towarzyszy potrzeba biznesowa dotycząca zbierania i porządkowania aktywów takich jak informacje, wiedza, treści i rejestry.

BusinessFitness (2009) określił 22 fazy wskazujące na degenerację informacji w firmie audytorskiej. Wśród problemów, które może rozwiązać ICDM, tworząc jednocześnie wartość (odzyskanie produktywnego czasu), następujące przykłady wydawały się najbardziej istotne:

- a. Nie wiem, jakie emaile wysłano do tego klienta.
- b. Maile przechowywane są w skrzynkach użytkowników, co utrudnia śledzenie komunikacji i podejmowanie kolejnych działań.
- c. W aktach klienta chyba brakuje jakichś dokumentów.
- d. Gdzie on mógł zapisać ten plik?
- e. Znajdę akta i wrócę do pana.
- f. Szukanie informacji w naszym systemie to istna męka.
- g. Która wersja dokumentu jest najbardziej aktualna?
- h. Wprowadzenie nowej osoby jest strasznie pracochłonne.
- i. Potrzebujemy tu jakichś standardowych procedur działania.

Firmy muszą rozważyć wpływ takich problemów na całą ich działalność. Piętnastominutowy spadek produktywności (na jeden dzień, z powodu technologii) w firmie mającej dwóch partnerów może oznaczać stratę tysięcy dolarów z powodu niższej produktywności.

Ilustracja 5.7 Integryjne podejście do systemów IDCM i KMS dla firm audytorskich



Integryjne podejście do zarządzania dokumentami, wiedzą i treściami (Patrz Ilustracje 5.7 i 5.8) ma wyraźną zaletę i wymaga, by wszystkie aspekty procesu przepływu pracy zostały włączone do cyklu życia dokumentu. Nieuwzględnienie lub pominięcie wartości choćby jednego komponentu (takiego jak integracja poczty elektronicznej od klientów) może mieć złe konsekwencje dla całościowej funkcjonalności i użyteczności takich systemów w organizacji.

Ilustracja 5.8 Proces przepływu dokumentów i pracy



Wytyczne dotyczące projektowania i wdrażania systemów zarządzania informacjami

Niezależnie od tego, czy rozważa się wymagania przechowywania dokumentów fizycznych czy elektronicznych, kluczowe zasady dotyczące zarządzania dokumentami zostały dobrze zdefiniowane i włączone do standardu ISO 15489. Na przykład podejście DIRKS (przyjęte przez Australijskie Archiwum Narodowe (Australian National Archives):

http://www.naa.gov.au/Images/dirks_part2_tcm2-956.pdf) proponuje ośmiostopniowy proces wdrażania takich systemów. Można je zastosować do firmy audytorskiej rozważającej funkcjonalne i kosztowe korzyści systemu IDCM. Poniżej przedstawiono wersję zaadaptowaną (Asprey & Middleton, 2003) tych etapów, które pokazują, jak te wytyczne stosują się do firmy audytorskiej:

1. Wstępne badanie określające zasoby, definiujące granice i określające funkcje księgowe i inne powiązane kwestie.

Jest to jeden z oczywistych imperatywów przed wyborem technologii lub systemów na podstawie specyfikacji funkcjonalnej. Pytania takie jak „Czego nasza firma potrzebuje od systemu IDCM?” powinny zostać uwzględnione przed pytaniami w rodzaju „Jakie są funkcjonalności [konkretnego] rozwiązania IDCM?” Podejście dające wymaganiom pierwszeństwo przed rozwiązaniami pozwoli uniknąć nieuzasadnionego faworyzowania jakiegoś produktu lub rozwiązania.

2. Analiza działalności biznesowej, w tym identyfikacja interesariuszy, ocena ryzyka oraz opracowania schematu klasyfikacji biznesu.

Jest to etap często zaniedbywany pod pretekstem założenia, że oprogramowanie będzie działało zgodnie z wymaganiami firmy. Każda firma ma inne wymagania, związane z jej obecnymi procesami, ręcznymi lub innymi.

3. Określenie wymagań dotyczących prowadzenia rejestrów.

Jakie są wymagania dotyczące nadzoru i sprawozdawczości w danym systemie prawnym? Systemy IDCM wdrożone bez uwzględnienia funkcji porządkowych (przechowywanie, archiwizowanie i niszczenie) stają się często elektronicznym śmietnikiem, który tylko utrudnia korzystanie z informacji.

4. Ocena obecnych systemów, w tym analiza luk.

Wiele wymogów udanego wdrożenia (oraz tym bardziej przyjęcia) pochodzi z potrzeby odtworzenia obecnego systemu lub funkcjonalności procesów. Usuwanie rozwiązań (procesów obsługiwanych przez oprogramowanie lub ręcznych) w ramach wdrożenia może przynieść nieoczekiwane rezultaty, jeśli takie systemy zostaną później określone jako konieczne. Dokładne rozważenie wymagań i funkcjonalności jest szczególnie potrzebne w przypadku systemów, które po wdrożeniu proponowanego systemu IDCM nie będą już w użyciu.

5. Opracowanie strategii prowadzenia rejestrów.

Zrozumienie sposobu rejestrowania i prowadzenia rejestrów stworzonych w ramach procesów biznesowych również odgrywa ważną rolę w zrozumieniu długofalowych wymagań związanych z przechowywaniem i hurtowniami danych.

6. Opracowanie systemu prowadzenia rejestru, w tym:

- a. ustalenie i utrzymanie tej funkcji;
- b. przydzielenie odpowiedzialności;
- c. zaprojektowanie lub przeprojektowanie procesów pracy, dokumentacji, wytycznych i procedur operacyjnych;
- d. zaprojektowanie elektronicznego lub hybrydowego systemu tworzenia rejestrów, zbierania i kontroli danych;
- e. opracowanie planu szkolenia oraz
- f. opracowanie wstępnego planu wdrożenia.

Co do zasady ta część wytycznych to ustalenie metodologii wdrożenia twojego projektu. Zaleca się zaangażowanie konsultanta znającego wybrane rozwiązania, gdyż pozwoli to zapewnić wdrożenie według metodologii najlepszych praktyk. Wiele projektów ponosi porażkę na etapie, na którym trzeba wesprzeć inwestycję odpowiednimi zasobami. Zatrudnianie w nich niewystarczająco przygotowanych ekspertów technicznych (na przykład partnera odpowiedzialnego za IT, który nie ma formalnego przygotowania dotyczącego technologii ani metodologii, wymaganego przy wdrażaniu takich systemów) u steru procesu wdrożenia projektu nie daje dużych szans na sukces.

7. Wdrożenie systemu prowadzenia rejestru, w tym zbieranie i analiza strategii wdrożenia i zarządzanie procesem.

Asprey & Middleton przedstawiają kompletny proces ewaluacji rozwiązań przy określaniu oceny potrzeb. Powinno to być podstawą wyboru spełniającego wymagania określone w ramach etapu definiowania wymagań (Asprey & Middleton, 2003); adaptacja tych procesów do twojego projektu pomoże uzyskać pewność, że przy wdrażaniu wybranego rozwiązania wzięto pod uwagę odpowiednie elementy.

8. Przegląd powdrożeniowy, w tym zebranie i analiza danych dotyczących wyników oraz określenie działań naprawczych.

W wielu przypadkach przegląd powdrożeniowy odbywa się przy jednostronnym podejściu, ponieważ dotyczy jedynie elementów, które były ustalone jako wymagane (do wdrożenia) z perspektywy wymagań biznesowych, a nie ogólnych potrzeb firmy. Ważne jest, by ocenić ogólny wpływ projektu na firmę, nie abstrahując od jej konkretnych potrzeb. Nie jest możliwe dostarczenie rozwiązania, które spełnia wszystkie potrzeby biznesowe, a w niektórych przypadkach jedne potrzeby biznesowe zyskują pierwszeństwo przed innymi. Istotne jest jednak, by potrzeby biznesowe niewłączone do wstępnej oceny zostały włączone do oceny powdrożeniowej, aby zapewnić, że wyłączenie tych procesów nie szkodzi ogólnej wydajności i powodzeniu ogólnych celów.

5.8 Technologia pozwalająca na efektywne zarządzanie dokumentami

5.8.1 Względy technologiczne dotyczące rozwiązań zarządzania dokumentami

Część Odniesienia i dalsza lektura na końcu tego modułu zawiera adresy stron internetowych i informacje. Poniżej zaprezentowano bardziej konkretne elementy techniczne do rozważenia przy analizie wymagań dotyczących zarządzania dokumentami. Dostawcy oprogramowania różnią się w różnych regionach świata, zatem sporządzanie analizy lub porównania dla każdego dostawcy nie jest ani praktyczne, ani korzystne, ponieważ cechy i kluczowe korzyści często się zmieniają.

Strategia dla technologii zapewniającej zwiększenie wydajności z systemów IDCM

Zalety systemu informacji przedstawia jasno praca Jensona (2002) dotycząca wyjaśniania wiedzy i informacji w miejscu pracy. Jest to zdefiniowane w zasadach kultury firmy, które są w stanie napędzać udane zmiany w zarządzaniu informacjami. Najistotniejsze z nich to:

- **Jasność:** Mój menedżer organizuje informacje i dzieli się nimi w taki sposób, że pomaga mi to pracować lepiej i szybciej.
- **Nawigacja:** W moim miejscu pracy łatwo jest znaleźć osoby lub rzeczy, których potrzebuję według inteligentnych zasad i szybko.
- **Spełnienie podstawowych potrzeb:** W moim miejscu pracy łatwo jest uzyskać to, czego potrzebuję, żeby wykonać zadania - właściwe informacje podane we właściwy sposób i we właściwej ilości.
- **Użyteczność:** W moim miejscu pracy treści opracowane przez firmę (takie jak szkolenia i wsparcie IT) są łatwe w użyciu.
- **Szybkość:** W moim miejscu pracy treści opracowane przez firmę zapewniają mi to, czego potrzebuję do pracy dokładnie wtedy, kiedy tego potrzebuję.
- **Czas:** Moja firma szanuje mój czas i uwagę i stara się używać ich mądrze i efektywnie.

Nie jest trudno zrozumieć powody, dla których firmy rozważają wdrożenie i używanie systemów IDCM, zwłaszcza że według badań istotne dane dla cyklu życia dokumentu pokazują między innymi, że:

- umieszczenie dokumentu w odpowiednim miejscu w systemie kosztuje 20 \$, koszt znalezienia źle umieszczonego dokumentu to 120 \$, a koszt odtworzenia zagubionego dokumentu to 220 \$,
- każdy dokument jest kserowany średnio 19 razy,
- profesjonaliści spędzają 5-15% czasu na czytaniu informacji, ale do 50% czasu na poszukiwaniu właściwych danych.

Nie ma jednego uniwersalnego i zawsze dobrego podejścia do wyboru właściwej metody dla twojej firmy; należy uwzględnić pewne indywidualne elementy (Patrz: Mancini i in., 2009). Najważniejszym jednak wymaganiem jest zaangażowanie wszystkich interesariuszy, również szeregowych pracowników. Bez takiego wsparcia *porażka jest gwarantowana*.

5.8.2 Portale klientów i dostarczanie informacji w bezpiecznym środowisku współpracy

Poczta elektroniczna jako podstawowe narzędzie współpracy wychodzi z mody i ogranicza zakres współpracy, ponieważ każdy komunikat poczty elektronicznej jest kierowany do konkretnego adresata (adresatów), a nie do szerszej społeczności (Mancini i in., 2009). Portale klientów zapewniają im dostęp i umożliwiają współpracę nad statycznymi informacjami publikowanymi przez kontrole dokumentów IDCM.

Systemy te sprzyjają również lepszej relacji pomiędzy klientem a dostawcą ze względu na współpracę, podczas której dokumenty można „zatwierdzać” lub uzyskiwać do nich dostęp w ramach procesu. Przeprowadzając audyty wydajności indywidualnych firm Smith (2009) zauważył, że firmy o najwyższej produktywności i zysku na jednego partnera to takie, które generowały faktury w wersjach roboczych i angażowały klienta w przygotowanie „ostatecznej” dokumentacji, co ponadto eliminowało konieczność poprawek po zakończeniu zadania. Portale klientów pozwalają ich angażować w ten proces, a system zautomatyzowanego przepływu pracy generuje powiadomienia w formie SMSów lub konwencjonalnych emaili, w których prosi się klienta o możliwie konkretne wymagania wejściowe.

Istnieje kilka innych obszarów, w których scentralizowana współpraca nad dokumentami służy zarządzaniu przepływem pracy:

- **Zakazy:** Ograniczenia istniejące w niektórych systemach prawnych dotyczące przesyłania danych osobowych, takich jak [numery identyfikacji podatkowej, numer ubezpieczenia społecznego] nie pozwalają na przesyłanie takich danych przy użyciu poczty elektronicznej.
- **Kontrola źródła dokumentu:** Dostarczanie informacji do bezpiecznego portalu internetowego, co umożliwia kontrolę dokumentów. W chwili, gdy dokumenty opuszczą twój serwer poczty elektronicznej, nie ma kontroli nad tym kto i gdzie uzyska dostęp do tych informacji. Musisz mieć poczucie kontroli nad tym, jakie informacje są dostępne dla odnośnych interesariuszy, takich jak menedżerowie w banku, klienci i udziałowcy.
- **Bezpieczeństwo dokumentów:** Kontrola portalu internetowego i formatu (w bezpiecznych ustawieniach PDF) pozwala zarządzać dalszymi funkcjami dokumentu, takimi jak kopiowanie tekstu i drukowanie. Dokumenty dostarczone poprzez portal internetowy mogą podlegać strukturalnej polityce bezpieczeństwa, dzięki której właściwości dokumentu nie będą wykorzystywane niezgodnie z przeznaczeniem.

5.8.3 Migracja w stronę firmy „mniej papierowej”

Poprawa wydajności wynikająca z migracji ku elektronicznym systemom porządkowania dokumentów to niższe zużycie papieru, mniejsza liczba fizycznych dokumentów przechowywanych w archiwach, uproszczone procesy przeglądania elektronicznego oraz wiele innych efektywnych kosztowo procesów. Niektóre względy dotyczące technologii mają fundamentalne znaczenie dla ogólnej zdolności firmy do migracji ku firmie „mniej papierowej” lub funkcjonującej w ogóle bez papieru.

5.8.3a Rozwiązania technologiczne

1. Liczne ekrany

Wydajność w dużym stopniu zależy od umiejętności znalezienia właściwych mediów elektronicznych, korzystania z nich i pracy z nimi. Zwiększona powierzchnia ekranu staje się kluczowym komponentem sukcesu inicjatyw zmierzających do stworzenia biura bez papieru.

Wiele często słyszanych negatywnych argumentów przeciwko „licznym monitorom” opiera się na nieporozumieniu i założeniu, że dodatkowy monitor jest ciałem obcym i nie jest łatwo go używać poprzez wspólny interfejs (klawiaturę i mysz). Nie jest to prawda, nowi i doświadczeni zwolennicy używania kilku monitorów bardzo chwalą ich efektywność i uważają za niezbędny element elektronicznego środowiska pracy. PRO.INTEGRATIONS oferuje audyty SimpleIT (PRO. INTEGRATIONS, 2009), w których używa niezwyklej metody określania zwrotu z inwestycji w liczne monitory, poprzez korelację poprawy produktywności z pozyskanymi dniami roboczymi. Standardowo osoba pracująca z informacjami zyskuje siedem dni w roku poprzez wzrost wydajności, co dodatkowo pokazuje wartość pieniężną takiej zmiany.

2. Procesy druku PDF

Format PDF jest niewątpliwie najbardziej wszechstronnym formatem dokumentów i często jest określany mianem bezpiecznej platformy współdzielenia dokumentów. PDF nie jest jednak bezpieczny, większość edytorów jest w stanie zaznaczyć i zmienić informacje zawarte w takich dokumentach. Należy zwrócić uwagę na politykę bezpieczeństwa dotyczącą plików współdzielonych przez twoją firmę.

- Drukowanie: czy jest dozwolone dla odbiorcy końcowego czy też uruchomienie tej funkcji wymaga hasła?
- Zaznaczanie tekstu: jeśli tekst można zaznaczyć, można go także skopiować i przenieść do dokumentów innych formatów.
- Zaznaczanie obrazów i obiektów: pozwala to na kopiowanie i ekstrakcję treści.
- Podpisy cyfrowe: czy dokumenty będą podpisywane cyfrowo (najbardziej bezpieczny sposób) czy też przy użyciu zabezpieczonego obrazu podpisu?

Programy takie jak Adobe Acrobat i Nuance PaperPort dają możliwość stworzenia dokumentów PDF na wspólnej platformie, co pozwala użytkownikom stosować różne poziomy zabezpieczeń. Ulepszone cechy pozwalają na „składowanie” wielostronicowych dokumentów i ich kompilację w jednym dokumencie PDF, co umożliwi kompilację z wielu źródeł (takich jak aplikacje obsługujące raporty roczne i przygotowanie sprawozdań finansowych).

Należy wziąć pod uwagę zautomatyzowane procesy konwersji dokumentów (poprzez skrypty i automatyczne procesy w programach), aby uzyskać pewność, że dokumenty przeznaczone do użytku na zewnątrz, poza ochroną firmowych zapór firewall, mają właściwe kontrole bezpieczeństwa.

3. Metodologie skanowania

Skanowane dokumenty źródłowe także wymagają automatyzacji procesów. Aplikacje automatyzujące przetwarzanie skanowanych dokumentów są konieczne dla procesu eliminowania papieru.

Ponieważ wiele organów dalej oczekuje składania deklaracji na papierze, firmy audytorskie muszą zarządzać dokumentami obejmującymi całą przychodzącą korespondencję. Konieczne jest zintegrowane rozwiązanie skanujące. Takie systemy potrafią w znacznym stopniu ograniczyć czas poświęcony na zarządzanie niestandardowymi dokumentami, tj. skanowaniem ręcznych notatek lub niestandardowej korespondencji ad hoc.

4. Standaryzowana dokumentacja i szablony

Systemy zarządzania firmą, które zapewniają zintegrowane repozytoria standardowych procedur, pism i szablonów, z automatycznym przetwarzaniem treści (wstawianie adresów i często używanych danych klientów bezpośrednio do plików wynikowych), dają wyraźną przewagę nad rozwiązaniami, które zapewniają jedynie funkcjonalności repozytoriów dokumentów. Zautomatyzowane procedury upraszczają działania administracyjne poświęcone na przygotowanie korespondencji i ograniczają ich czas. Niektóre z tych zautomatyzowanych funkcjonalności to:

- autoprofilowanie dokumentów przy ich tworzeniu, zapisywanie ich automatycznie do system IDCM do rekordu odnośnego klienta/zadania;
- często używane dokumenty w formie szablonów, ze zintegrowanymi funkcjami scalania oraz
- możliwość tworzenia takich dokumentów poprzez umieszczanie w nich obiektów pozwalających na wstawianie danych przez zautomatyzowane procesy scalania.

5. Elektroniczne dokumenty robocze oraz listy kontrolne

Idealnie jest, jeśli generowanie i kompilowanie dokumentów roboczych odbywa się elektronicznie. Ręcznie sporządzane dokumenty robocze wymagają ręcznego systemu segregowania, a skanowanie takich dokumentów roboczych do systemu IDCM nie stanowi procesu elektronicznego. Aby firma audytorska skorzystała na procesach elektronicznych (bez papieru):

- wszystkie działania muszą być wykonywane elektronicznie;

- musi mieć miejsce proces elektronicznego linkowania dokumentów do centralnej strony indeksu, co pozwala osobom przeglądającym uzyskać dostęp do kopii zapasowych (lub dokumentacji podstawowej);
- procesy muszą rejestrować, kto przygotował, wypełnił i przejrzał zadania składające się na proces oraz
- proces musi być zdefiniowany i przestrzegany przez każdego partnera przy minimalnych zmianach z powodu „indywidualnych preferencji” lub braku takich zmian. Partnerzy muszą uzgodnić sposób wypełniania dokumentów elektronicznych, a proces powinien być udokumentowany i przestrzegany. Zmiany „poza procesem”, spowodowane osobistymi preferencjami potrafią zmniejszać wydajność uzyskaną dzięki rozwiązaniu elektronicznemu.

5.9 Wprowadzenie strategii e-biznesu

Niewiele małych i średnich firm opracowało strategię e-działalności inną niż używanie poczty elektronicznej do komunikacji. Badania pokazują, że najczęstszym powodem, dla którego klienci odwiedzają strony internetowe firm, jest poszukiwanie numerów telefonu. Wyzwanie polega zatem na tym, by wykorzystać możliwości oferowane przez Internet i przekształcić sposób interakcji z klientami, członkami zespołu i stronami trzecimi. Zagadnienia związane ze stronami internetowymi firm omówiono w [sekcji 5.2.4](#).

Niektóre z rozwiązań ułatwiających większe wykorzystanie funkcjonalności e-działalności wymieniono poniżej.

5.9.1 Portal klienta

W sercu strategii e-działalności jest portal klienta. Zapewnia on klientom dostęp do bezpiecznej przestrzeni na twojej stronie internetowej. Portal ułatwia efektywny i bezpieczny transfer informacji pomiędzy twoją firmą a jej klientami. Poczta elektroniczna z definicji nie jest bezpieczna. Można ją zabezpieczyć, ale dalej nie jest efektywna. Portal klienta ma znacznie wyższy poziom bezpieczeństwa. Używa się tu na ogół protokołu SSL (w przeglądarce widać wtedy kłódkę na początku adresu).

Portal klienta pozwala klientom przysyłać dokumenty źródłowe, do których ma mieć dostęp twoja firma. Na tej samej zasadzie twoja firma może przysyłać klientowi ukończone dokumenty. Portal też może dawać klientom dodatkową wartość poprzez funkcjonowanie jako repozytorium wszystkich jego prawnych i finansowych dokumentów. Klient korzysta wtedy z portalu jako jedynego miejsca przechowywania swoich dokumentów podatkowych, sprawozdań finansowych, aktów, umów, testamentów i innych ważnych dokumentów. Portale te często są hostowane na zewnątrz. Sprawdź bezpieczeństwo firmy hostującej, aby uzyskać możliwie największą pewność, że osoby niepowołane nie mogą uzyskać dostępu do dokumentów klienta.

Ponadto twoja firma może używać takiego portalu do zapewnienia dostępu elektronicznego do często poszukiwanych informacji. Na przykład klienci często dzwonią spytać o numery identyfikacyjne jakiegoś podmiotu, kopię konkretnego dokumentu lub kopię honorarium firmy. Twoja firma może podawać takie informacje w portalu, co pozwoli klientom uzyskać je w dowolnym czasie.

Portal klienta może być także przydatny w kwestiach administracyjnych. Klienci mogą aktualizować w nim swoje nazwy, adresy, dane kontaktowe, przeglądać historię honorariów i płatności oraz opłacać honoraria online. Niektóre firmy oferują klientom możliwość umawiania spotkań online lub też zgłoszenia chęci udziału w seminarium dla klientów lub w innym wydarzeniu.

Firmowa sieć ekstranet

Ekstranet firmy to bezpieczna część jej strony internetowej, do której dostęp (po zalogowaniu za pomocą nazwy użytkownika i hasła) mogą mieć klienci, banki, prawnicy i inne podmioty, z którymi firma współpracuje.

W swoim ekstranecie firma może przedstawiać trudno dostępne informacje o większej wartości. Może także zdefiniować tzw. data rooms (pokoje danych) pomagające w zarządzaniu transakcjami klienta, w których mogą uczestniczyć prawnicy, banki, inni księgowi lub strony trzecie. Firmy zajmujące się upadłościami mogą używać ekstranetów do zapewniania informacji wierzycielom.

5.9.2 Aplikacje hostowane

Rachunkowość hostowana, opisana w sekcji 5.4.1, może przekształcić relację pomiędzy księgowym a klientem. Prawdopodobne jest, że w przyszłości wiele firm będzie swoim klientom oferowało usługę księgowości online. Klienci będą wchodzić do systemu księgowego przez stronę firmy księgowej. Księgowi i ich klienci będą mieli jednoczesny dostęp do tych samych danych rachunkowych i będą wspólnie pracować nad ich uzupełnianiem. Ponieważ przy tej okazji klienci będą regularnie odwiedzać stronę księgowego, wzrasta możliwość promowania innych usług poprzez sieć.

Inne nowo powstające aplikacje hostowane to na przykład oprogramowanie do monitorowania portfela, które pozwala klientom uzyskać dostęp do zaktualizowanych informacji dotyczących ich portfeli inwestycyjnych.

5.9.3 Sprzedaż produktów/usług

Niektóre firmy wbudowały w swoje strony internetowe sklepy, w których sprzedają oprogramowanie księgowe i inne. Inne firmy promują wśród klientów oprogramowanie biznesowe, które pomaga im w tworzeniu ich biznesplanów, planów marketingowych oraz definiowanie zasad (polityki) i dokumentów wzorcowych.

Niektóre podmioty zajmujące się upadłością korzystają z Internetu przy promowaniu i sprzedaży aktywów oraz zapewnianiu informacji wierzycielom.

5.9.4 Zaangażowanie klientów

Niektóre firmy eksperymentują z kwestionariuszami online w celu dowiedzenia się o problemach, które niepokoją ich klientów. Twoja firma może wykorzystać wyniki tych kwestionariuszy, by podkreślić wartość oferowanych produktów i usług oraz dołożyć starań, by usługi te były odpowiednie i dawały możliwie największą wartość klientom. Może to jednak nie być tak efektywne jak rozmowa twarzą w twarz z klientami, pozwalająca zapytać o ich indywidualne potrzeby i cele. Spotkania osobiste dają firmie większą możliwość rozwijania rzeczywistych relacji z klientami i lepszego dopasowania usług do ich potrzeb.

Niektóre firmy używają systemów internetowych kwestionariuszy dla klientów, takich jak www.surveymonkey.com, jako efektywnego sposobu zbierania informacji zwrotnych o świadczonych usługach.

5.9.5 Komunikacja z klientem

Wiele firm przeniósło swoje biuletyny do Internetu. Liczne strony internetowe zawierają szablony, które umożliwiają osobom niebędącym specjalistami IT tworzenie biuletynów. Wiele z nich pozwala także firmom śledzić informacje o osobach, które otwierają wiadomość z biuletynem czy czytają konkretne artykuły. To z kolei daje wiedzę o tym, jakie tematy interesują klienta i umożliwia firmie opracowanie oferty dodatkowych usług.

Aplikacje tworzenia biuletynów zawierają także funkcjonalności pozwalające zachować zgodność z przepisami dotyczącymi spamu oraz innymi wymogami prawnymi, na przykład obowiązkiem zapewnienia możliwości rezygnacji z biuletynu. Przepisy te, choć podobne, często w kluczowych elementach różnią się w zależności od systemu prawnego.

Artykuły mogą zawierać linki do odnośnych obszarów na stronie internetowej twojej firmy. Przechodząc na komunikację elektroniczną musisz wdrożyć procesy, które zapewnią regularne przeglądanie i aktualizowanie adresów emailowych klientów.

5.9.6 Rekrutacja

Strona internetowa twojej firmy jest często pierwszym miejscem, które odwiedzają osoby aplikujące o pracę w celu uzyskania informacji o firmie. Jest zatem bardzo ważne, by twoja firma zapewniała informacje dotyczące zatrudnienia, które spełnią potrzeby nowych i potencjalnych pracowników. Dane dotyczące programów szkoleniowych twojej firmy, pomocy w zdobywaniu wykształcenia, polityki urlopów oraz elastyczności warunków pracy powinny być umieszczone w widocznym miejscu. Warto także zapewnić funkcjonalność aplikowania oraz regularnie aktualizowane informacje o wakatach.

5.9.7 Multimedia

Ponieważ przepustowość łączy internetowych stale rośnie, należy rozważyć większe wykorzystanie multimediiów. Twoja firma powinna prezentować nagrania wideo lub podcasty z referencjami i opiniami klientów lub z pracownikami mówiącymi o pozytywnych aspektach ich kariery w twojej firmie. Można z nich zrobić użytek po niewielkich kosztach, korzystając z serwisów takich jak www.youtube.com do hostowania nagrań.

5.9.8 Kalkulatory

Niektóre firmy zamieszczają na swoich stronach proste kalkulatory pozwalające klientom dokonać obliczeń dotyczących różnych kwestii finansowych, na przykład należnych podatków, płatności za ubezpieczenie społeczne, rat pożyczek lub wypłat emerytur. Zwiększa to wartość strony firmy dla klientów i zachęca do dalszych wizyt. Komentarze powiązane z tymi kalkulatorami mogą dawać pogląd na temat kwestii interesujących klienta i zachęcić go do szukania pomocy i rady w tej sprawie.

5.9.9 Inne możliwości

Inne możliwości korzystania z Internetu w celu ulepszenia usług dla klientów to:

- dostęp do informacji o statusie prac i przewidywanych datach zakończenia;
- przypominanie o kluczowych datach i spotkaniach mailem lub SMSem;
- funkcjonalności umożliwiające przeprowadzenie kontroli wiarygodności kredytowej dla ich klientów;
- rejestracja działalności, nazw domen oraz wykonywanie wyszukiwań biznesowych.

Wyznacz w zespole „mistrza” sieci, który miałby pracować z zespołem zarządzającym nad ustaleniem priorytetów, opracowywaniem treści oraz pracą z projektantami strony. Dopilnuj, by treści były regularnie aktualizowane. Nieaktualne informacje należy usuwać i dodawać nowe, istotne dane.

5.10 Rola wirtualnego biura i pracy zdalnej

Być może najważniejszą transformacją, która miała miejsce dzięki Internetowi jest eliminacja barier spowodowanych odległością geograficzną. Technologia umożliwia w szczególności biegłym rewidentom pracującym w siedzibach klientów pozostanie w łączności z firmą, dostęp do zasobów i wymianę informacji z innymi członkami zespołu również pracujących poza biurem. Technologia daje także pracownikom większe możliwości pracy z domu.

Wiele firm stworzyło środowiska „cienkiego klienta” (Patrz [sekcja 5.2.2](#)), które pozwalają wszystkim członkom zespołu na uzyskanie dostępu do systemów firmy i pracowanie tak samo jak w biurze niezależnie od miejsca, w którym aktualnie się znajdują. Systemy zarządzania dokumentami mają krytyczne znaczenie w kwestii umożliwiania dostępu do wszystkich plików klienta.

Niektóre firmy używają systemów VoIP (Patrz: [sekcja 5.4.6](#)) takich jak Skype, by komunikować się z pracującymi zdalnie członkami zespołu i klientami bez ponoszenia wysokich kosztów. Wiele systemów VoIP oferuje również dodatkową funkcjonalność wideo.

W niektórych krajach, zwłaszcza w obszarach bardziej odległych od centrum, jakość połączenia internetowego może stanowić problem. Miasta, w szczególności w krajach rozwiniętych, zasadniczo oferują szybkie i niezawodne łącza. Poza miastami prędkość łącza jest często ograniczona ze względu na odległość od central i niewielką dostępność nowoczesnej infrastruktury. Internet satelitarny nie jest zasadniczo dobrym rozwiązaniem dla firm ze względu na latencję (opóźnienie). Jakość komunikacji bezprzewodowej stale się poprawia i z czasem pozwoli na najszybsze, niezawodne i mało kosztowne komunikowanie się z odległymi obszarami.

W ciągu ostatnich dwudziestu lat zaszły istotne i znaczne zmiany: wzrosła liczba kobiet w branży rachunkowości i wiele pracownic poszukuje możliwości pracy w elastycznych godzinach lub z domu („praca zdalna”).

Wiele firm niechętnie się zgadza na pracę zdalną w istotnym wymiarze. Mają one pewne obawy co do nadzoru członków zespołu i utrzymania poziomu produktywności. Praca z domu wymaga osobistej dyscypliny, pomieszczenia do spokojnej pracy, gdzie osobie pracującej nikt nie przeszkadza oraz odpowiedniej technologii, która to umożliwia. Niektóre firmy

stwierdziły, że w przypadku pewnych pracowników praca zdalna się sprawdza, ale nie jest to rozwiązanie dla wszystkich. Warto być może zacząć od okresu próbnego, przy jasnym ustaleniu, że firma może nie zgodzić się na zdalną pracę, jeśli nie okaże się ona efektywna.

Inna kwestia dotyczy wpływu pracy zdalnej na kulturę firmy. Osoba pracująca zdalnie może się poczuć wyizolowana i nie nawiązać silnych relacji z innymi członkami zespołu. Zła komunikacja może prowadzić do nieporozumień i frustracji. Niektóre firmy oczekują od osób pracujących zdalnie regularnego odwiedzania firmy, uczestnictwa w szkoleniach i innych działaniach firmy, które wzmacniają poczucie przynależności.

Ponieważ osoba pracująca zdalnie nie jest objęta tym samym nadzorem, należy zapewnić jasne wytyczne i ustalić oczekiwania. Kanały komunikacji muszą być dostępne, aby można było szybko odpowiadać na zapytania i aktualizować status pracy. W utrzymywaniu komunikacji efektywnej kosztowo bardzo pomocne mogą być technologie VoIP. Mogą także ułatwiać udział w sesjach szkoleniowych.

Niektóre firmy korzystają z technologii webinarów do przeprowadzania szkoleń internetowych, dzięki czemu uczestnicy znajdujący się daleko mogą widzieć ekran komputera prezentera i słuchać jednocześnie prezentacji. Prezenter może używać każdej aplikacji (często jest to Power Point). Uczestnicy mają także techniczną możliwość zadawania pytań. Technologię tę proponuje wielu dostawców i obecnie jest ona jedną z najtańszych. Aby utrzymywać umiejętności na odpowiednim poziomie, pracownicy pracujący zdalnie mogą korzystać ze szkoleń przeprowadzonych metodą webinarów. Technologie te mogą także służyć prowadzeniu internetowych seminariów dla klientów, co pomaga budowaniu relacji pomiędzy twoją firmą a klientami znajdującymi się w innych miejscach niż firma.

5.10.1 Outsourcing/insourcing

Internet pozwala także na dostęp do pracowników w innych miastach, regionach i krajach. W miarę niedoboru siły roboczej w krajach rozwiniętych firmy zaczęły jej szukać w krajach rozwijających się.

Korzysta się przy tym na ogół z dwóch trybów współpracy:

- Zdalni pracownicy łączą się z systemami twojej firmy, używając technologii cienkiego klienta (Patrz [sekcja 5.2.2](#)). Łączą się z systemami w ten sam sposób co twoi pracownicy. Dzięki korzystaniu z systemów zarządzania dokumentami pracownicy zdalni mogą przeglądać i aktualizować potrzebne im pliki klienta i zadawać pytania. Niektóre firmy pracują nad całymi zleceniami w trybie outsourcingu, inne zlecają na zewnątrz poszczególne zadania.
- Pliki źródłowe i dokumenty są skanowane i udostępniane zdalnie. Pracownicy używają zdalnie tych samych systemów do przetwarzania danych, przygotowywania dokumentów roboczych, sprawozdań dokumentowych i dokumentów podatkowych. Ostateczne wersje dokumentów są następnie przesyłane do firmy w formacie PDF, a przesyłane dane są importowane do firmowych systemów przetwarzania kont i przygotowania dokumentów podatkowych.

W niektórych systemach prawnych konieczne jest ujawnianie klientowi faktu, że prace są zlecane za granicą i/lub stronom trzecim. W systemach tych obowiązują konkretne przepisy zapewniające ochronę danych i prywatność. Lokalne organizacje zawodowe mogą służyć radą w sprawie wymogów w danym systemie prawnym.

Niektórych niepokoi kwestia bezpieczeństwa przy zlecaniu pracy za granicą lub stronom trzecim. Pojawiają się także obawy o kradzież tożsamości oraz sytuacje, w których przestępcy mają dostęp do informacji pozwalających tworzyć dokumenty, do kart kredytowych i innych danych w imieniu innej osoby, co może stworzyć zobowiązania dla osoby, której tożsamość została skradziona. Takie sytuacje często trudno naprawić.

- Aby im zapobiec wiele firm nie używa papieru w swoich biurach i blokuje porty USB, stacje dysków i ogólny dostęp do Internetu, aby nie było możliwe kopiowanie i usuwanie danych firmowych.
- Inne lokują wszystkie dane w środowisku cienkiego klienta w kraju. Pracownicy za granicą mają dostęp do danych jedynie przez aplikacje. W ten sposób gwarantuje się, że dane nie wydadzą się z kraju.

Kolejną kwestią jest szkolenie pracowników za granicą. Podobnie jak lokalni członkowie zespołu pracujący zdalnie, pracownicy zagraniczni mogą mieć dostęp do funkcjonalności szkoleniowych przez Internet.

Usługi te zapewniają firmom kilka rodzajów korzyści:

- Dostęp do siły roboczej, której podaż jest za niska w kraju.
- Oszczędności, nie tylko na kosztach pracy, ale także na kosztach dodatkowych, takich jak szkolenia, technologia i miejsce w biurze.
- Zarządzanie okresami spiętrzenia pracy - w wielu krajach okres podatkowy ogranicza się do kilku miesięcy w roku. To oznacza, że twoja firma musi albo przeprowadzić rekrutację dodatkowych pracowników, co jest trudne, bo wszystkie firmy mają ten problem, albo dopuścić do spadku poziomu usług.
- Lepsze wyniki dotyczące czasu wykonywania zadań - usługodawcy tego rodzaju koncentrują się na wdrożeniu procesów o wysokiej wydajności. Nie dekoncentruje ich konieczność zarządzania zleceniami od klientów i inne codzienne sprawy, które obniżają produktywność w większości firm.
- Wyższa i bardziej konsekwentna jakość produktu końcowego - dzięki koncentracji usługodawców na wdrożeniu możliwie najbardziej efektywnych, niezawodnych procesów i systemów o wysokiej jakości. Efektywne przetwarzanie to ich jedyny produkt, inaczej niż w przypadku firm, które mają szersze relacje z klientami oraz
- Uwalnianie członków zespołu od zadań kompilacji, co pozwala im przeznaczyć czas pracy na zadania o wyższej wartości poprawiającej funkcjonowanie działalności klientów. Niektóre firmy wyrażają jednak obawy, że może to prowadzić do utraty umiejętności w ich własnych firmach.

Wielu usługodawców wdrożyło wyrafinowane internetowe systemy przepływu pracy w celu lepszego zarządzania zleceniami. Te systemy często zapewniają firmom informacje dotyczące statusu pracy i szacowanych dat ukończenia oraz zarządzają zapytaniami i komunikacją między firmą a dostawcą usług z zewnątrz.

Niektóre firmy otworzyły biura w innych krajach, aby mieć bezpośredni dostęp do siły roboczej i wyeliminować potrzebę angażowania stron trzecich. Na dłuższą metę może to przynieść oszczędności, ale początkowy czas na zorganizowanie takiego biura i jego koszt mogą być znaczne. W większości firm proporcja tych usług w stosunku do pracy wykonywanej w samej firmie jest relatywnie niższa (ogólnie mniej niż 20%), a firmy traktują je jako sposób radzenia sobie z okresami spiętrzenia zadań. Niektóre korzystają z nich do wykonywania zadań specjalistycznych, takich jak zestawienia funduszy emerytalnych, w których pracownicy firmy mogą nie mieć wystarczających umiejętności.

Część usługodawców stosuje stawki godzinowe. Inni podają ceny za różne rodzaje zleceń jako honoraria lub umawiają się na procent ceny, którą płaci klient docelowy.

Wybierając usługodawcę warto wziąć pod uwagę następujące zagadnienia:

- jego doświadczenie i historię świadczenia wysokiej jakości usług w sposób niezawodny i terminowy;
- jego system bezpieczeństwa;
- szkolenia, które zapewnia swoim pracownikom;
- procesy nadzoru i przeglądu;
- modele cenowe.

Dodatkową korzyścią jest to, że korzystanie z usług zewnętrznych na ogół skłania firmę do wdrożenia systemu zarządzania dokumentami i innych technologii pozwalających na pracę bez papieru. Zdarza się również, że efektywne systemy usługodawców są następnie wdrażane w samych firmach.

5.10.2 Praca zdalna

Inną formą pracy zdalnej jest praca mobilnych członków zespołu. Wyposażeni w laptopy i netbooki, zdalni pracownicy mogą pracować z każdego miejsca - z domu lub z biura klienta. Praca z biura klienta daje szansę na zwiększenie wydajności, ponieważ umożliwia uzyskiwanie odpowiedzi na zapytania szybciej i bardziej sprawnie.

Niektóre firmy mające licznych klientów w odległych miejscach organizują „objazdy”, podczas których członkowie ich zespołów odwiedzają dany region, spotykają się z klientami i, wyposażeni w odpowiednią technologię, wykonują większość pracy na miejscu.

5.11 Pojawienie się globalnego systemu sprawozdawczości

W latach dziewięćdziesiątych dwudziestego wieku pojawiła się inicjatywa wprowadzenia globalnego systemu sprawozdawczości. Wiele krajów przyjęło międzynarodowe standardy rachunkowości. Branża rachunkowości sponsorowała inicjatywę XBRL, która pozwala producentom i odbiorcom danych finansowych koncentrować się na ich analizie, eliminując procesy porównywania i manipulacji danymi, wykonywane ręcznie i wobec tego czasochłonne.

Skrót XBRL pochodzi od wyrażenia „**eXtensible Business Reporting Language**” [rozszerzalny język sprawozdawczości finansowej]. Jest to jeden z języków XML, które stają się standardem opakowania informacji, która ma być przesłana przez Internet i używana przez różne aplikacje komputerowe. Jest to język komunikacji elektronicznej dla danych biznesowych i finansowych, zapewniający liczne korzyści przy przygotowaniu, analizie komunikacji i informacji biznesowych. Pozwala także na osiągnięcie większej wydajności, oszczędności i lepszej dokładności oraz niezawodności wszystkim osobom zaangażowanym w dostarczanie lub używanie danych finansowych.

Strona XBRL (www.xbrl.org) wyjaśnia: „Zamiast traktować informacje finansowe jak ciągły tekst – tak jak w przypadku standardowej strony internetowej lub drukowanego dokumentu - każdy indywidualny element danych opatruje się identyfikującym go tagiem. Są one możliwe do odczytania przez komputer. Na przykład zysk firmy netto ma swój unikalny tag... Tagi XBRL umożliwiają automatyczne przetwarzanie informacji biznesowej przez oprogramowanie, eliminując pracochłonne i kosztowne procesy ręcznego wprowadzania i porównywania danych. Komputery potrafią... rozpoznać informacje w dokumencie XBRL, dokonać ich selekcji, analizować je, przechowywać, wymieniać z innymi komputerami i automatycznie przedstawiać użytkownikom na różne sposoby. XBRL znacznie zwiększa prędkość przetwarzania danych finansowych, zmniejsza szansę wystąpienia błędów i pozwala na automatyczne sprawdzanie informacji.”

Korzyści płynące z XBRL można podsumować następująco.

5.11.1 Zbieranie danych i sprawozdawczość

Dzięki używaniu XBRL firmy i inni producenci informacji finansowej i raportów biznesowych mogą zautomatyzować proces zbierania danych. Na przykład dane z różnych działów firmy posługujących się różnymi systemami rachunkowości można zebrać szybko, tanio i efektywnie jeżeli źródła informacji zostały zaktualizowane do XBRL. Po zebraniu danych w XBRL, różne rodzaje raportów, wykorzystujące różne podzestawy danych można utworzyć przy minimalnym wysiłku. Dział finansowy firmy może na przykład szybko wygenerować poprawny wewnętrzny raport zarządczy, sprawozdania finansowe do publikacji oraz inne dane wymagane przez organy nadzoru oraz raporty kredytowe dla kredytodawców. Dane można przetwarzać automatycznie, co eliminuje czasochłonne procesy, w których często pojawiają się błędy, a ponadto oprogramowanie może sprawdzać dokładność danych.

Małe firmy mogą również skorzystać na ustandaryzowaniu i uproszczeniu procesów zbierania danych i składania raportów u stosownych organów nadzorczych.

5.11.2 Konsumpcja i analiza danych

Użytkownicy XBRL mogą zautomatyzować przetwarzanie informacji, eliminując czasochłonny i kosztowny proces porównywania i ponownego wprowadzania. Oprogramowanie może także błyskawicznie walidować dane, podświetlając błędy i luki, którymi można natychmiast się zająć. Może także pomóc w analizie, wyborze i przetwarzaniu danych do ponownego użytku. Praca ludzi może się koncentrować na wyższych aspektach analizy, przeglądu, sprawozdawczości i podejmowania decyzji o wyższej wartości dodanej. W ten sposób analitycy inwestycyjni mogą oszczędzić sobie pracy,

uprościć wybór i porównanie danych i pogłębić analizę firmy. Kredytodawcy mogą przy niższych kosztach i z większą szybkością obsługiwać kredytobiorców. Organy nadzoru i inne organizacje rządowe mogą zbierać, walidować i przeglądać dane znacznie bardziej efektywnie i pożytecznie niż mogły do tej pory.

Aby XBRL odniósł sukces, musi zostać przyjęty przez twórców oprogramowania, organy nadzoru, banki oraz innych użytkowników informacji finansowej, którzy być może będą musieli zmodyfikować swoje systemy, by tworzyć i przyjmować dane w XBRL do inteligentnego przetwarzania. Na całym świecie wiele organów nadzoru skłania się ku przyjęciu XBRL jako standardu przyjmowania informacji finansowych, a wielu twórców oprogramowania wdraża ten standard, aby umożliwić łatwe tworzenie i importowanie danych w XBRL.

XBRL stanowi wyzwanie dla biegłych rewidentów. Będą oni musieli przyjrzeć się każdemu elementowi sprawozdania finansowego i potwierdzić wybór elementu taksonomii XBRL. Jeżeli firmy będą tworzyły własne elementy rozszerzeń, rewidenci będą musieli ustalić, czy zmiana jest zmianą istotną. Dobre praktyki w badaniach dotyczących XBRL dopiero się pojawiają, w tej chwili należy poszukać pomocy ekspertów w przypadku konieczności badania danych XBRL.

Wiele organów podatkowych na całym świecie przyjęło XBRL lub rozważa jego przyjęcie. Będzie to wymagało istotnych zmian w oprogramowaniu.

W wielu krajach istnieją organizacje zajmujące się promowaniem XBRL w ich systemach prawnych. Listę tych organizacji można znaleźć na stronie www.xbrl.org (w części zatytułowanej „Around the World”).

Małe i średnie firmy powinny monitorować działania związane z XBRL w swoich krajach. W miarę przyjmowania XBRL przez banki, organy nadzoru i innych użytkowników informacji finansowych, małe i średnie firmy będą musiały dopilnować, by ich oprogramowanie było w stanie generować dane XBRL w wymaganych formatach. Monitoruj stronę lokalnej organizacji zajmującej się XBRL, aby zbierać aktualne informacje o wydarzeniach w twoim kraju.

5.12 Kontynuacja działalności i strategie przywracania pracy po awarii

Brak efektywnego systemu kontynuacji działalności i przywracania pracy po awarii może mieć katastrofalne skutki. Pożar, awaria sprzętu, kradzież danych przez niezadowolonych pracowników czy ataki hakerów mogą spowodować wysokie koszty napraw i/lub utratę produktywności.

Twoja firma potrzebuje efektywnego planu zarządzania ryzykiem. W przypadku małych i średnich firm nie musi to być ani długi, ani złożony dokument, musi jednak uwzględniać kwestie systemowe wyszczególnione poniżej.

5.12.1 Backup

Twoja firma musi w efektywny sposób sporządzać kopie zapasowe systemów, aby wszystkie systemy i dane mogły być odzyskane w przypadku awarii. Istnieją różne typy backupu:

- Kopia zapasowa kompletnego stanu systemu: obejmuje wszystko na serwerze, w tym dyski urządzeń i inne konfiguracje podstawowego poziomu, co oznacza, że serwer można przywrócić do pracy w dokładnie tej samej konfiguracji.
- Kopia zapasowa pełnego systemu: obejmuje wszystkie systemy operacyjne serwera, oprogramowanie aplikacji oraz dane, ale często nie uwzględnia kluczowych informacji o konfiguracji serwera.
- Kopia zapasowa danych: dotyczy wyłącznie danych, nie systemów operacyjnych czy danych aplikacji.

Jeżeli firma ogranicza się jedynie do backupu danych, czas, koszt i wysiłek związane z przywracaniem systemów do pracy znacząco rosną. Ponieważ backupy pełnosystemowe są znacznie rozleglejsze niż backupy danych, niektóre firmy przeprowadzają backupy danych codziennie, a backupy pełnych systemów jedynie co tydzień lub miesiąc. W przypadku znaczących zmian w konfiguracji serwera lub aplikacji należy sporządzić kopię zapasową kompletnego stanu systemu lub kopię pełnego systemu.

Niektóre systemy backupu sporządzają kopie przyrostowe. Są to kopie jedynie tych danych, które uległy zmianie od czasu sporządzenia ostatniej kopii. Może to oznaczać, że do pełnego przywrócenia pracy systemu konieczne będą liczne kopie zapasowe. Oprogramowanie sporządzające kopie zapasowe prowadzi bazę danych takich kopii, więc może odnaleźć konkretne pliki.

5.12.1a Nośniki danych do sporządzania kopii zapasowych

Tradycyjnie do sporządzania kopii zapasowych używa się taśm. Systemy taśm są niezawodne, ale napędy taśm są ogólnie drogie, choć wydatek ten jest równoważony przez niższy koszt samych taśm. Ich minusem jest kwestia ustawienia napędu (w obszarze zapisywania danych na taśmie). Z czasem ustawienia mogą się nieco zmienić lub, w przypadku awarii napędu, nowy napęd może mieć nieco inne ustawienia. Z tego powodu ważne są regularne testy, pozwalające zapewnić odczyt danych z taśm kopii zapasowych.

Do sporządzania kopii zapasowych wiele firm używa z powodzeniem przenośnych twardych dysków. Eliminuje to koszt drogiego napędu taśm, choć warto pamiętać, że każdy przenośny twardy dysk jest znacznie droższy od taśm. Koszty te jednak ciągle spadają. Prawdopodobnie jest, że różnice w kosztach zostaną z czasem wyeliminowane i że systemy korzystające z taśm znikną. Wiele z tych przenośnych dysków korzysta z interfejsów USB. Jest to stosunkowo powolne rozwiązanie i oznacza, że sporządzanie kopii zapasowej może potrwać znacznie dłużej niż w przypadku taśmy. Pojawiają się jednak szybciej działające systemy USB, co powinno wyeliminować tę wadę.

W miejscach, gdzie połączenia internetowe są szybkie i niezawodne, niektóre firmy oferują usługi sporządzania kopii zapasowych przez Internet. Oznacza to, że codziennie sporządzane są kopie zapasowe systemów na serwery usługodawców. Przydatność tych rozwiązań zależy od kosztów i możliwości satysfakcjonującego ukończenia codziennego sporządzania takich kopii na czas.

5.12.1b Rotacja

Istotnym elementem wartym wzięcia pod uwagę jest rotacja nośników z kopiami zapasowymi, zarządzanie procesami ich nadpisywania lub usuwania.

Firmy zazwyczaj sporządzają osobną kopię zapasową na każdy dzień tygodnia. Pozwala to na odtworzenie pliku lub systemu każdego dnia (w przypadku usunięcia pliku). Większość firm następnie przechowuje kopie zapasowe z danego tygodnia przez następne cztery tygodnie. Niektóre przechowują kopie z czwartego tygodnia jako zapasową kopię danego miesiąca przez kolejne dwanaście miesięcy. Niektóre wreszcie firmy zatrzymują roczne kopie zapasowe na zawsze.

Dzięki temu w każdym momencie istnieje możliwość odtworzenia pliku, który został usunięty jeden dzień temu, tydzień temu, miesiąc czy rok.

Należy zauważyć, że ta rotacja wymaga pięciu kopii dziennych, czterech kopii tygodniowych, dwunastu kopii miesięcznych i jednej kopii rocznej, co razem daje liczbę dwudziestu dwóch kopii. Z tego powodu systemy korzystające z taśm są w dalszym ciągu tańszą opcją.

Kopie zapasowe należy przechowywać poza siedzibą w firmy na wypadek pożaru lub innych katastrof, w bezpiecznym miejscu, do którego można się łatwo dostać, jeżeli wydarzy się katastrofa. Kopie nie należy przechowywać w domach pracowników z powodu ryzyka zagubienia lub zniszczenia, również celowego w przypadku niezadowolonego pracownika.

5.12.1c Oprogramowanie do sporządzania kopii zapasowych

Kopie zapasowe są warte tyle, ile oprogramowanie do ich sporządzania. Jest to oprogramowanie zapewniające sporządzanie kopii zapasowych właściwych plików i ich odczytanie. W małych i średnich firmach, dysponujących ograniczonymi zasobami IT, należy korzystać tylko ze znanych marek takiego oprogramowania. Ogólna zasada zakłada, że należy korzystać z oprogramowania zalecanego przez organizację zapewniającą zewnętrzne wsparcie firmy, ponieważ to ona będzie odpowiedzialna za jego utrzymanie i użytkowanie.

5.12.1d Przegląd dzienników (logów)

Większość programów do sporządzania kopii zapasowych utrzymuje logi rejestrujące udane lub nieudane procesy sporządzania takich kopii. Niektóre systemy nie są w stanie kopiować niektórych rodzajów plików, kiedy pliki te są używane. Wobec tego ważne jest codzienne przeglądanie logów, pozwalające ocenić, czy wszystko zostało należycie skopiowane.

5.12.1e Próbne przywracanie systemu

Najbardziej efektywnym sposobem testowania procesu backupu jest próba przywrócenia pliku. Należy przyjąć procedury przewidujące podejmowanie takich prób co najmniej raz na miesiąc, co pozwala zagwarantować efektywną pracę systemu sporządzania kopii zapasowych.

5.12.2 Plany konserwacji i wsparcie techniczne

Umowy dotyczące utrzymania/konserwacji należy podpisywać z dostawcami sprzętu, ponieważ umożliwia to szybką naprawę ewentualnych awarii. Umowy te powinny określać poziom usług, jaki usługodawca zapewni w przypadku awarii. Sprzęt o krytycznym znaczeniu, na przykład serwery, przełączniki czy technologie sporządzania kopii zapasowych wymagają natychmiastowej interwencji. Wiele umów przewiduje czas reakcji na poziomie czterech godzin w przypadku tych części składowych systemu. Dla innych, mniej krytycznych części sprzętu, takich jak poszczególne stacje robocze, czas reakcji może być dłuższy.

Niektóre firmy, szczególnie usytuowane w bardziej odległych regionach, kupują dodatkowe krytycznie ważne komponenty o większym potencjale awarii, takie jak napędy dysków lub zasilanie, ponieważ części zapasowe mogą szybko zastąpić element, który uległ awarii. Jeżeli twoja firma polega na umowach dotyczących utrzymania systemu, należy dopilnować, by organizacje zapewniające wsparcie miały odpowiednią ilość części zamiennych.

Jakość organizacji zewnętrznej zapewniającej wsparcie IT ma krytyczne znaczenie dla właściwych procesów wdrożenia i wsparcia. Kwestie, które należy uwzględnić przy wyborze odpowiedniej organizacji to:

- jej wiedza i doświadczenie dotyczące sprzętu i konfiguracji systemu operacyjnego twojej firmy;
- jej wiedza i doświadczenie dotyczące aplikacji używanych w twojej firmie;
- certyfikaty dużych producentów sprzętu i oprogramowania dające gwarancję kompetencji pracowników organizacji;
- liczba ludzi w organizacji dysponujących odpowiednią wiedzą by świadczyć wsparcie dla systemu. Poleganie w tej mierze na jednej osobie może powodować istotne opóźnienia i koszty, jeżeli ta osoba z jakiegoś powodu nie będzie dostępna;
- możliwość świadczenia usług wsparcia zdalnie i natychmiastowego reagowania na problemy po rozsądnych kosztach.

5.12.3 Ubezpieczenie

Odpowiednie ubezpieczenie powinno obejmować koszt zastąpienia infrastruktury oraz koszty pracy konieczne do odbudowania systemów i przywrócenia danych. Warto też rozważyć ubezpieczenie od strat produktywności wynikających z poważnej awarii systemu lub katastrofy.

5.12.4 Redundancja w konfiguracji sprzętu

Zagadnienia związane z konfiguracją serwerów omówiono w [sekcji 5.2.8](#). Kluczowym elementem do uwzględnienia jest instalacja nadmiarowych komponentów, które pozwalają serwerowi na kontynuację działania w przypadku awarii którejś części składowej. Często instaluje się nadmiarowe źródła zasilania i dyski, ponieważ te komponenty stosunkowo często ulegają awarii. Często stosuje się tzw. RAID (Redundant Array of Inexpensive/Independent Disks - nadmiarową macierz niezależnych dysków), która pozwala na dystrybucję danych na dyskach.

- Niektóre firmy używają RAID 1. Oznacza to stosowanie dysków lustrzanych, z których jeden stanowi kopię drugiego, dzięki czemu w razie awarii jednego z nich drugi dysk pracuje dalej. Minusem jest tu konieczność zapewnienia tej samej pojemności obu dyskom.
- Wiele firm używa RAID 5, który rozprzestrzenia dane po wszystkich dyskach. Jeżeli jeden z nich ulegnie awarii, pozostałe dyski mogą dalej działać poprzez obliczanie brakujących danych. Inaczej niż w przypadku dysków lustrzanych nie wymaga to duplikacji dysków.

W obszarach wiejskich lub miejscach, w których technicy mogą nie mieć łatwego dostępu do zastępczych maszyn lub części, dobrze jest mieć zapas często wymienianych części zamiennych. Niektóre firmy posiadające liczne serwery skonfigurowały je w podobny sposób; co oznacza, że w przypadku awarii krytycznego serwera mniej istotny serwer można przełączyć tak, by przejął rolę serwera krytycznego.

5.12.5 Nieprzerwane zasilanie

Patrz sekcja 5.2.8. UPS jest istotnym elementem zarządzania ryzykiem w każdej firmie, w szczególności na obszarach, gdzie zasilanie bywa zawodne.

5.12.6 Ludzie i dokumenty

Twoja firma powinna mieć plan łagodzenia ryzyka niedostępności kluczowych osób w przypadku awarii systemu. Sporządź listę danych kontaktowych dodatkowych techników. Opracuj dokumentację konfiguracji sprzętu i aplikacji i aktualizuj ją tak, by nowy technik był w stanie szybko odbudować system.

5.12.7 Zasady (polityka)

Opracuj zasady (politykę) zapewniające właściwe używanie systemów. W niektórych systemach prawnych istnieją przepisy wymagające uwzględnienia konkretnych zasad (polityki) lub kwestii w obrębie takich zasad. Pomocą może służyć lokalna organizacja zawodowa. Poniżej przedstawiono listę najczęstszych tego rodzaju polityk.

5.12.7a Polityka używania systemu

Określa ona ogólnie zasady, zgodnie z którymi możliwe jest korzystanie z systemów IT twojej firmy. Kwestie, które należy tu uwzględnić, to:

- używanie haseł, w tym konieczność regularnego zmieniania haseł oraz zakaz ich udostępniania innym członkom zespołu lub osobom trzecim;
- zakaz kopiowania danych firmowych i wnoszenia ich z biura bez koniecznej zgody;
- fizyczne bezpieczeństwo sprzętu;
- korzystanie z systemu w godzinach pracy wyłącznie w celach związanych z pracą;
- reguły korzystania z systemu do celów prywatnych poza godzinami pracy, jeśli jest to dozwolone.

5.12.7b Polityka korzystania z poczty elektronicznej

Kwestie, które należy tu uwzględnić, to:

- zakaz korzystania z prywatnych kont mailowych do celów związanych z pracą;
- obowiązek regularnego sprawdzania poczty elektronicznej;
- obowiązek porządkowania i odpowiedniego archiwizowania poczty;
- standardy profesjonalizmu i uprzejmość komunikatów;
- zakaz używania poczty elektronicznej dla celów niezgodnych z prawem (naruszenie praw autorskich, treści nieprzyzwoite, pomówienia, oszustwo, nieuprawnione ingerencje w sprzęt itd.);
- zakaz używania poczty elektronicznej niezgodnie z polityką firmy;
- zakaz wysyłania dużych załączników;
- zakaz otwierania załączników z nieznanymi źródłami (ponieważ mogą zawierać złośliwe oprogramowanie);
- zakaz dostawiania się do skrzynek pocztowych innych osób;
- zakaz ujawniania haseł poczty elektronicznej;
- zakaz nadmiernego używania firmowego emaila do prywatnych celów;
- powiadomienie, że firma monitoruje pocztę elektroniczną;
- zgłaszanie naruszeń.

5.12.7c Polityka używania Internetu

Kwestie, które należy tu uwzględnić, to:

- ograniczenie używania Internetu do celów związanych z pracą;
- powiadomienie o możliwości śledzenia korzystania z Internetu przez firmę;
- zakaz odwiedzania stron obraźliwych ze względu na rodzaj treści dotyczących płci, seksualności, religii, narodowości lub polityki;
- inne zabronione strony (niektóre firmy zabraniają korzystania ze stron takich jak Facebook czy Twitter, obawiając się spadku produktywności);
- zagwarantowanie, że pliki są ściągane z bezpiecznych stron o dobrej opinii;
- zakaz ściągania plików wykonywalnych (exe), ponieważ mogą zawierać złośliwe oprogramowanie, podobnie jak pirackiej muzyki, filmów i oprogramowania;
- zakaz udostępniania firmowego adresu poczty elektronicznej w celu ograniczenia ilości SPAMu;
- konsekwencje naruszenia tych zasad.

5.12.7d Polityka dostępu zdalnego

Kwestie, które należy tu uwzględnić, to:

- zgody konieczne do uzyskania dostępu z zewnątrz;
- zwrot kosztów dostępu zewnętrznego;
- procedury bezpieczeństwa (w tym ujawnianie haseł, używanie systemu przez strony trzecie, odłączenie od innych sieci podczas używania systemów firmowych, używanie zapór firewall i instalacja odpowiedniego oprogramowania do ochrony systemu zdalnego przed złośliwym atakiem);
- fizyczne bezpieczeństwo sprzętu udostępnionego przez firmę, takiego jak laptopy;
- zgłaszanie wszelkich ewentualnych naruszeń zasad bezpieczeństwa, nieuprawnionego dostępu lub ujawniania danych firmowych;
- ustalenie, że firma może monitorować aktywność użytkownika zewnętrznego w celu określenia nietypowych wzorców użytkowania lub innych działań, które mogą się wydać podejrzane;
- konsekwencje naruszenia tych zasad.

5.13 Opracowanie strategii dotyczącej technologii

Niewiele małych i średnich firm opracowuje plan lub strategię dotyczące technologii. Wiele podejmuje decyzje ad hoc, co może dawać złe wyniki, takie jak wybranie technologii, które nie są dla firmy odpowiednie lub przypisanie niewystarczających zasobów do wdrożenia lub szkolenia, co oznacza, że firma nie korzysta ze swoich systemów w maksymalnym stopniu. *Brak planu może oznaczać spotkania partnerów w sprawie niemal każdego nowego nabytku.* Firmy powinny opracować trzyletni plan dotyczący technologii i budżet, przeglądany i aktualizowany co sześć miesięcy. Zespół kierowniczy firmy lub grupa partnerów powinna go przejrzeć i zatwierdzić. Po zatwierdzeniu planu partner lub menedżer odpowiedzialny za technologię powinien mieć swobodę realizowania tego planu i zwracać się o dodatkowe zatwierdzenia tylko w przypadku konieczności wprowadzenia poważnych odstępstw. Elementy planu technologii przedstawiono poniżej:

5.13.1 Obecny obraz sytuacji

Dokonaj przeglądu obecnego stanu technologii w twojej firmie i podsumuj:

- **Używany w firmie sprzęt komputerowy** – włącz do spisu cały sprzęt komputerowy, notując główne specyfikacje, wiek i plany konserwacji oraz rekomendacje dotyczące aktualizacji lub wymiany.

- **Używane w firmie oprogramowanie** – włącz do spisu wszystkie aplikacje, notując wersje i plany konserwacji.
- **Strukturę zarządzania technologią** – wewnętrzne i zewnętrzne zasoby używane do utrzymania systemów firmowych, określ umiejętności konkretnych osób, konieczny czas i główne obszary, które ten czas pochłaniają. Należy także określić wymagane usprawnienia.
- **Koszty** – wszystkie koszty, w tym wewnętrzne koszty pracy.
- **Projekty czekające na realizację** – określ potrzebne zasoby, czas potrzebny do ich zakończenia i wszelkie bariery.
- **Mocne i słabe strony** – osiągnięcia twojej firmy w dziedzinie technologii oraz obszary, w których twojej firmie nie szło dobrze, podkreśl powody pozytywnych i negatywnych wyników.
- **Pożądane usprawnienia i obecne problemy** – zasięgnij opinii wszystkich członków zespołu. W celu określenia problemów istniejących w obecnym systemie oraz sugerowanych sposobów poprawy sytuacji można posłużyć się ankietą lub odbyć rozmowy z grupami pracowników.

5.13.2 Aktualizacja wiedzy i podsumowanie możliwości

Dla wielu osób prowadzących firmy, szczególnie jeśli nie interesują się szczególnie technologią, dopilnowanie, by firma nadążała za najnowszymi osiągnięciami technologicznymi może być trudne. Konferencje dostawców lub organizacji zawodowych, strony internetowe, czasopisma i biuletyny mogą zapewnić aktualizację wiedzy, podobnie jak strony internetowe wyszczególnione w sekcji 5.12. W niektórych systemach prawnych niezależni eksperci mogą również podzielić się użytecznymi spostrzeżeniami na temat praktycznych korzyści, jakie nowe technologie mogą dać twojej firmie. Ta część planu firmy dotyczącego technologii powinna określać nowe osiągnięcia w dziedzinie sprzętu i oprogramowania oraz potencjalne korzyści z nich płynące. Należy podkreślić znaczenie działań najważniejszych dostawców oraz trendy w przyszłości, o których trzeba pamiętać podejmując decyzje co do zakupów.

5.13.3 Zgodność ze strategią firmy

Warto dopilnować, by plan dotyczący technologii był dopasowany do ogólnego planu strategicznego firmy. Cele dotyczące wzrostu, liczba biur, oferta usług oraz standardy powinny leżeć u podłoża wyboru technologii.

Ponadto twoja firma może chcieć wykorzystać rozwój technologii do zwiększenia efektywności, poprawy obsługi klienta oraz rentowności. Może to na przykład wiązać się z dostępem zdalnym, zarządzaniem dokumentami, skanowaniem, wieloma ekranami lub ulepszeniem strony internetowej. Określ „szczyt góry”, na którą twoja firma ma wejść w ciągu trzech lat.

Podsumuj strategiczne cele twojej firmy dotyczące technologii i nadaj im jasne priorytety, aby skoncentrować się na projektach, które potencjalnie mogą przynieść najlepsze rezultaty.

Kluczowym elementem, który należy uwzględnić, mogą być zmiany wymagań twojej firmy narzucone przez wzrost działalności. Większe firmy wymagają systemów, które pomogą im w zarządzaniu przepływem pracy, dokładniej monitorują czynniki ryzyka operacyjnego i informują o nich, podsumowują informacje, aby przedstawić je zespołowi kierowniczemu obraz wyników firmy i pomóc w określeniu wyjątków, które należy zbadać.

Niektórzy dostawcy proponują ofertę produktów o uproszczonych funkcjonalnościach, mniej rozbudowanej sprawozdawczości i większej elastyczności, lepiej dopasowanych do potrzeb małych i średnich przedsiębiorstw. W miarę wzrostu firmy te ograniczenia mogą przeszkadzać firmie w osiąganiu wyższych wyników i zmuszać firmy do nabywania systemów lepiej dopasowanych do potrzeb większej organizacji.

5.13.4 Podsumowanie projektów

Po ustaleniu strategicznych celów twojej firmy związanych z technologią kolejnym krokiem jest ustalenie projektów wymaganych do osiągnięcia pożądanych rezultatów. Opracuj plan i uzasadnienie każdego projektu, w tym:

- korzyści wynikające z każdego projektu;
- zadania konieczne do ukończenia projektów;

- wymagane zasoby;
- koszty nabycia sprzętu komputerowego/infrastruktury;
- koszty nabycia oprogramowania;
- koszty wdrożenia i szkolenia (w tym wewnętrzne koszty pracy);
- koszty bieżącego utrzymania, szkolenia i koszty powiązane;
- najlepszą osobę w organizacji do poprowadzenia projektu;
- kluczowe kamienie milowe zapewniające wczesne wykrycie odstępstw od harmonogramu i poradzenie sobie z nimi;
- zależność projektu od innych projektów, jeśli nie można go rozpocząć przed częściowym lub całkowitym zakończeniem innych projektów;
- czas potrzebny na projekt.

5.13.4a Definiowanie priorytetów i opracowywanie harmonogramów projektu (planów projektu)

Po określeniu wszystkich projektów należy je połączyć w spójny, realistyczny plan, nadający projektom właściwe priorytety i określający daty ich zakończenia.

5.13.4b Tworzenie budżetu

Opracuj trzyletni budżet, uwzględniający bieżące i powtarzające się wydatki oraz wszelkie planowane zwiększenia kosztów, a także koszty związane z nowymi rekomendowanymi projektami. Uwzględnij w nim poczynione założenia, w tym wzrost firmy, liczbę biur, usługi i metodologie ich świadczenia, okres użytkowania sprzętu, wymagania dotyczące przechowywania, ceny sprzętu oraz konieczne szkolenia.

5.13.4c Tworzenie planu zasobów

Taki plan określa czas, który jest potrzebny, aby można było z sukcesem realizować projekty i jednocześnie utrzymywać istniejące systemy. Firmy często nie przypisują odpowiednich zasobów do wdrożenia nowych systemów, z czego wynikają opóźnienia, a korzyści z uruchomienia nowego systemu są znacznie niższe.

5.13.4d Próba ciśnieniowa planu

Zastanów się chwilę nad swoim planem i rozważ, czy jest on wykonalny. Czy ciężar finansowy nie jest zbyt duży? Czy będzie trudno zapewnić wystarczające zasoby, aby dokonać udanego wdrożenia projektu? Być może zajdzie potrzeba dostrojenia całościowego planu projektu, budżetu i planu zasobów, aby twój plan stał się wykonalny.

5.13.4e Ustalenie sposobu zarządzania planem

Ta część planu powinna określać:

- Kto w twojej firmie ma upoważnienia do zatwierdzenia planu?
- Jakie zgody są potrzebne do zatwierdzenia wymaganych kosztów uwzględnionych w budżecie i nieplanowanych?
- Jak będzie monitorowany i zarządzany status projektu?
- Kto jest odpowiedzialny za ogólny plan?

5.13.4f Przegląd

Określ, jak plan będzie aktualizowany - nie rzadziej niż co sześć miesięcy, aby uwzględnić najnowsze osiągnięcia technologiczne. Jak będą oceniane wyniki projektu i jak będzie administrowana informacja zwrotna od użytkowników?

Weź pod uwagę stałe szkolenia i szkolenia nowych członków zespołu. Określ, jak firma będzie dokonywała przeglądu aplikacji oraz, w razie potrzeby, wprowadzała ulepszenia.

Opracowanie szczegółowego planu technologii i budżetu pozwala firmom korzystać z osiągnięć technologicznych i zapewnić najlepsze możliwe rezultaty sobie samym i swoim klientom.

5.14 Wnioski

Podsumowując ten ważny element w działalności nowoczesnej firmy audytorskiej, warto uwzględnić następujące główne punkty:

- Opracuj plan strategiczny i budżet dla technologii w twojej firmie;
- Wdrożenie i szkolenia to kluczowy czynnik sukcesu jeśli chodzi o korzystanie z nowych technologii;
- Dopilnuj, by przestrzegano procesu selekcji i by dostawcy nie mieli zbyt dużego wpływu na dokonywane wybory;
- Internet zmienia sposób interakcji pomiędzy firmami a ich klientami;
- Strony internetowe firm są ważnym komponentem procesu obsługi klienta i pozycjonowania firmy w kwestii rekrutacji pracowników;
- Firmy muszą zapewnić sobie odpowiednie wsparcie techniczne, aby pracować w wydajnych i niezawodnych systemach;
- Pozostań przy sprzęcie komputerowym i aplikacjach, które są w powszechnym użyciu, aby mieć pewność, że aplikacje i systemy dadzą firmie oczekiwane rezultaty;
- Oprogramowanie wspomagające zarządzanie firmą, obsługę (lub badanie) kont oraz kwestie podatkowe, wraz z edytorami tekstu i arkuszami kalkulacyjnymi to kluczowe platformy stanowiące o efektywności w większości firm. Wdrożone platformy sprzętowe powinny efektywnie i niezawodnie wspomagać te aplikacje;
- Aplikacje zarządzania dokumentami i wiedzą posiadają potencjał, by w przyszłości istotnie poprawiać obsługę klienta i wydajność;
- Pojawiają się rozwiązania hostowane/działające w chmurze, dzięki którym małe i średnie firmy być może będą w stanie działać przy niższych nakładach na infrastrukturę i niższych kosztach zarządzania systemem;
- Należy poświęcić odpowiednie zasoby i uwagę kwestii zarządzania ryzykiem, co pozwoli uniknąć skutków katastrofalnych awarii.

Technologia jest kluczowym czynnikiem sukcesu w każdej firmie we współczesnym świecie (Patrz studium przypadku w [Załączniku 5.4](#)). Aktualna wiedza osób prowadzących firmę na temat dostępnych rozwiązań oraz korzyści oferowanych przez technologię ma kluczowe znaczenie. Równie ważne jest przeznaczenie odpowiednich zasobów, aby zapewnić właściwe wdrożenie i utrzymanie wszystkich rozwiązań, na które zdecydowała się firma. Aby odnieść sukces firmę muszą w pełni rozumieć funkcjonalności oprogramowania i korzystać z nich, a wszyscy członkowie zespołu muszą być należycie przeszkoleni, co umożliwi uzyskanie spodziewanych korzyści z wszelkich rozwiązań.

5.15 Odniesienia, dalsza lektura i zasoby IFAC

Odniesienia i dalsza lektura

- Artykuły AICPA dotyczące zarządzania firmą i technologii. *Journal of Accountancy*. www.journalofaccountancy.com/Search/com/Search/Results.aspx?Topic=PracticeManagement%7cStaffing.
- APESB. *Proposed Guidance Note: APES GN 30 Outsourced Services*. styczeń 2012. www.apesb.org.au/attachments/3-APES_GN_30_Exposure%20Draft.pdf.
- Asprey, Len and Middleton, Michael. *Integrative Document and Content Management: Strategies for Exploiting Enterprise Knowledge*. Hershey PA: Idea Group Publishing, 2003.
- Boomer, Gary. „10 Strategies to Improve Client Accounting Services,” *AccountingWEB*, wrzesień 2012. www.accountingweb.com/article/10-strategies-improve-client-accounting-services/219899.
- Business Fitness. *The Good, the Bad & the Ugly of the Accounting Profession*. Wydanie australijskie. Brisbane: Business Fitness Pty Ltd, 2008.
- Business Fitness. *22 Red Flag Phrases That Mean Your Business Needs a Paper Less Office Document Management System*. Brisbane: Business Fitness Pty Ltd, 2009.
- CGMA. *How to make a business case for Web 2.0*, styczeń 2012. www.cgma.org/Resources/Tools/Pages/make-a-business-case-for-web20.aspx.
- Challis, Chris. „Cloud Systems – Should we fear The USA’s Patriot Act?” *ICAEWITCounts*, maj 2012. www.ion.icaew.com/itcounts/24650.
- CPA Australia. *Accounting & Productivity: Answering the big questions*, sierpień 2012 www.cpaaustralia.com.au/documents/accounting-productivity-2012.pdf.
- Collins, J. Carlton. „125 technology tips.” *Journal of Accountancy*, czerwiec 2012. www.journalofaccountancy.com/Issues/2012/Jun/20114845.htm.
- Craft, Stephen. „Cloud accounting,” *INTHEBLACK*, lipiec 2011. [www.itbdigital.com/opinion/2011/10/01/how-safe-is-your-](http://www.itbdigital.com/opinion/2011/10/01/how-safe-is-your-Defelice,Alexandra)
- Defelice, Alexandra. „Cloud Computing – What Accountants Need to Know,” *Journal of Accountancy*, październik 2010. www.journalofaccountancy.com/Issues/2010/Oct/20102519.htm.
- Defelice, Alexandra. „Survey Highlights Emerging Tools for Firms of All Sizes.” *Journal of Accountancy*, kwiecień 2011. www.journalofaccountancy.com/Issues/2011/Apr/20103506.htm.
- Desjardins, Ray. „Going down the paperless road.” *CA Magazine*, listopad 2009. <http://www.camagazine.com/archives/print-edition/2009/nov/regulars/camagazine30920.aspx>.
- Drew, Jeff. „Heads in the cloud.” *Journal of Accountancy*, luty 2012. www.journalofaccountancy.com/Web/Expanded20114580.htm.
- Dzinkowski, Ramona. „Do you speak XBRL?” *CA Magazine*, grudzień 2008. www.camagazine.com/archives/print-edition/2008/dec/features/camagazine4118.aspx.
- Firestone, Joseph M. *Enterprise Information Portals and Knowledge Management*. Amsterdam, Londyn: KMCI Butterworth-Heinemann, 2003.
- Hildebrand, Carol. „The greater good.” *CIO*, 4 (1994): 32 – 40.
- Institute of Chartered Accountants in England and Wales. *IT Counts*. www.ion.icaew.com/itcounts.
- Jensen, Bill. *Work 2.0: Rewriting the Contract*. Cambridge, MA: Perseus Publishing Group, 2002.

Kepczyk, Roman H. „AAA 2009 Benchmarking Paperless Office Best Practices Survey 2009.” <http://xcentric.com/consulting-resources/aaa-2009-benchmarking-paperless-office-best-practices-survey>.

Kress, Jeff. „Paper reduction.” *CA Magazine*, listopad 2008. www.camagazine.com/archives/print-edition/2008/nov/regulars/camagazine4275.aspx.

Lefkowitz, Lawrence S. and Lesser, Victor. „Knowledge acquisition as knowledge assimilation.” *International Journal of Man-Machine Studies*, 2 (1988): 215 – 226.

Leidner, Dorothy. *Knowledge management systems: issues, challenges and benefits*, 1997.

Lyman, Peter and Varian, Hal R. *How Much Information*. [Berkeley, Calif.]: School of Information Management and Systems, Uniwersytet Kalifornijski w Berkeley, 2003. www.sims.berkeley.edu/research/projects/how-much-info-2003.

Madden, Paul. *SBR: Reducing the reporting burden. Accounting Technology Showcase Australia*. Sydney: FMRC Smiththink, 2009.

Maister, David H. *Managing the Professional Service Firm*. Nowy Jork: The Free Press, 1997.

Mancini, John [i in.] „8 reasons you need a strategy for managing information – before it’s too late.” październik 2009. www.slideshare.net/jmancini77/8-reasons-you-need-a-strategy-for-managing-information-before-its-too-late.

Morochove, Richard. „The right fit.” *CA Magazine*, marzec 2008. <http://www.camagazine.com/archives/print-edition/2008/march/features/camagazine5192.aspx>.

Parker, Robert. „The top 10 tech issues.” *CA Magazine*, wrzesień 2012. www.camagazine.com/archives/print-edition/2012/sep/features/camagazine67100.aspx.

PRO.INTEGRATIONS. *Simple IT Audit for Accountancy Practices*. 2009. www.pro-integrations.com.au/proactive-solutions/index.php?option=com_content&view=article&id=68:simple-it-audit&catid=39:it-consulting-services&Itemid=96.

Ryan, John. „Securing your data”. *APLUS*, wrzesień 2008. <http://app1.hkicpa.org.hk/APLUS/0809/Datasecuring.pdf>.

Sedgwick, John. „Moving to the clouds.” *APLUS*, marzec 2010. <http://app1.hkicpa.org.hk/APLUS/1003/p34-37.pdf>.

Sedgwick, John. „Finding software that fits.” *APLUS*, luty 2010. <http://app1.hkicpa.org.hk/APLUS/1002/software.pdf>.

Vandenbosch, Betty i Ginzberg, Michael J. „Lotus Notes and Collaboration: Plus ça change.” *Journal of Management Information Systems*. (3)1996: 65–81.

Zasoby IFAC

Strona internetowa IFAC SMP Committee: www.ifac.org/SMP, zawierająca IFACnet (wyszukiwarkę branżową, dostępną przez okno wyszukiwania na górze każdej strony)

IFAC, *IFAC SMP Quick Poll: May-June Results*, lipiec 2012. www.ifac.org/publications-resources/ifac-smp-quick-poll-may-june-2012.

Zasoby i narzędzia zarządzania firmą audytorską pochodzące z IFAC i innych organizacji: www.ifac.org/about-ifac/small-and-medium-practices-committee/smp-resources-and-tools

Komitet można znaleźć na Twitterze @IFAC_SMP i w serwisie Delicious @ifacsmpcommittee (skorzystaj z tagów po prawej stronie w celu filtrowania według każdego modułu tego Przewodnika)

Rada Dyskusyjna SMP/SME: www.ifac.org/smp/sme-discussion-board (pozwala udzielać informacji zwrotnych i omawiać tematy związane z zarządzaniem firmami audytorskimi związane z tematami tego Przewodnika)

Załączniki

Załącznik 5.1 Ocena zarządzania firmą

Produkt: _____ Data oceny: _____

Cechy/funkcje	Znaczenie dla firmy (0= niewymagane, 1 = wymagane w stopniu niskim, 5 = wymagane w stopniu wysokim)	Rating (0=funkcja nie istnieje, 1 = istnieje, ale źle wdrożona, 5 = istnieje, doskonale wdrożona)	Uwagi
Wielowalutowość			
Zdalny arkusz czasu			
Możliwość przeszukiwania danych od ogółu do szczegółu			
Szczegółowy billing online			
Scentralizowane przetwarzanie połączonych miejsc w wielu lokalizacjach			
Zabezpieczenia możliwe do konfiguracji			
Dozwolone dostosowanie do indywidualnych potrzeb			
Automatyczne alarmy: wysyłanie maili przy spełnieniu pewnych warunków			
Zintegrowana księga główna i zobowiązania			
Budżetowanie			
Integracja z MS Office			
Zagadnienia ogólne			
Najmniejszy obecny klient			
Największy obecny klient			
Kwestie dotyczące wdrożenia			
Wsparcie			
Klienci			
Maksymalna liczba znaków w numerze klienta			
Opcja automatycznego nadawania numeru klienta			
Wykrywanie ewentualnych zduplikowanych nazw klienta			
Grupowanie klientów			
Hierarchia klientów			
Możliwość identyfikowania potencjalnych klientów w odróżnieniu od klientów dotychczasowych			
Pola sprawozdawczości definiowane przez użytkownika dla danego klienta			

Cechy/funkcje	Znaczenie dla firmy (0= niewymagane, 1 = wymagane w stopniu niskim, 5 = wymagane w stopniu wysokim)	Rating (0=funkcja nie istnieje, 1 = istnieje, ale źle wdrożona, 5 = istnieje, doskonale wdrożona)	Uwagi
Liczne adresy			
Zlecenia/zagadnienia/zadania			
Maksymalna liczba znaków w numerze zlecenia			
Opcja automatycznego nadawania numeru zlecenia			
Ustawianie nowego zlecenia na podstawie zlecenia istniejącego, modyfikacja nowego zlecenia			
Zmiana statusu zlecenia			
Liczne pola daty docelowej i rzeczywistej			
Pola sprawozdawczości definiowane przez użytkownika dla danego zlecenia			
Definiowanie zlecenia jako podlegającego opłacie/niepodlegającego opłacie			
Grupowanie zleceń			
Hierarchia zleceń			
Zamykanie zlecenia dla rekordów arkusza czasu, ale postawienie otwartego dla billingu			
Ponowne otwarcie zamkniętych zleceń			
Połączenie zleceń z budżetem			
Przeglądanie statusu zlecenia			
Definiowanie licznych odpowiedzialności na poziomie zlecenia			
Rejestrowanie oczekiwanego honorarium			
Rejestrowanie uzgodnionego honorarium			
Limit billingu do uzgodnionego honorarium			
Budżetowanie zlecenia			
Pole opisu zlecenia			
Wprowadzanie przewidzianego w budżecie przychodu i kosztów według fazy/zadania z osi czasu			
Importowanie danych budżetu z zewnętrznego źródła			
Przewijanie budżetów z poprzednich lat			
Kierownicy zadań i zasoby do przydzielenia do zadania według czasu			
Funkcjonalność zatwierdzania budżetu zadania			
Cechy/funkcje			

Cechy/funkcje	Znaczenie dla firmy (0= niewymagane, 1 = wymagane w stopniu niskim, 5 = wymagane w stopniu wysokim)	Rating (0=funkcja nie istnieje, 1 = istnieje, ale źle wdrożona, 5 = istnieje, doskonale wdrożona)	Uwagi
Liczne stawki i stawki kosztów dla poszczególnych osób i dyscyplin oraz typów zlecenia			
Wersje budżetu z historią zmian			
Pokazywanie projektowanego przychodu, kosztów oraz marży brutto na poziomie szczegółowym i sumarycznym			
Porównanie całkowitego budżetu do rzeczywistych danych			
Widoki budżetu na podstawie hierarchii raportowania			
Pokazywanie na ekranie całkowitego budżetu zlecenia i jego części składowych, w tym wypłat			
Arkusze czasu			
Wprowadzanie danych			
Wprowadzanie czasu płatnego przez klienta			
Wprowadzanie czasu, za który klient nie płaci			
Jednoczesne wprowadzanie czasu i kosztów			
Wprowadzanie i aktualizacja przez Internet			
Wprowadzanie i aktualizacja offline			
Wprowadzanie czasu przez Internet			
Okresy: możliwość konfiguracji przez użytkownika			
Funkcja szybkiego wprowadzania danych			
Możliwość wprowadzania czasu w jednostkach lub godzinach			
Wprowadzanie przyszłych arkuszy czasu			
Możliwość dostosowania wprowadzonych danych dotyczących czasu z poprzednich okresów			
Styl arkusza kalkulacyjnego			
Styl dziennika (wykaz spraw w toku)			
Spersonalizowane listy klientów/zleceń			
Ograniczenie wprowadzania do aktywnych klientów			
Ograniczenie wprowadzania do aktywnych zleceń			
Wymaganie wprowadzenia minimalnej liczby jednostek dziennie			
Wymaganie wprowadzenia minimalnej liczby jednostek tygodniowo lub w ciągu okresu arkusza czasu			
Przenoszenie z poprzednich rekordów często używanych wpisów dotyczących czasu			

Cechy/funkcje	Znaczenie dla firmy (0= niewymagane, 1 = wymagane w stopniu niskim, 5 = wymagane w stopniu wysokim)	Rating (0=funkcja nie istnieje, 1 = istnieje, ale źle wdrożona, 5 = istnieje, doskonale wdrożona)	Uwagi
Możliwość wprowadzania nowego kodu (klienta lub zlecenia) przy wprowadzaniu danych			
Wprowadzanie czasu przez użytkownika proxy (delegacja)			
Pole komentarza użytkownika			
Ograniczenie używania pól klienta/zlecenia do konkretnych członków zespołu lub grup			
Powiadamianie użytkownika o wykorzystaniu budżetu na dane zlecenie			
Powiadamianie użytkownika o wykorzystaniu określonej części budżetu na dane zlecenie (np. 80%)			
Zatwierdzenie/upoważnienie			
Przeglądanie arkusza czasu przy zatwierdzeniu			
Zatwierdzanie arkuszy czasu według upoważnień			
Obowiązkowa autoryzacja			
Opcjonalna autoryzacja			
Liczne poziomy zatwierdzeń			
Liczne zatwierdzenia arkusza czasu (przez współpracownika, zespół, biuro)			
Szacowana liczba godzin do zakończenia zlecenia/etapu/zadania/czynności			
Raporty			
Drukowanie arkusza czasu			
Definiowane przez użytkownika arkusze czasu do druku			
Zapytania pracowników dotyczące brakujących arkuszy czasu			
Raporty dotyczące wykorzystania czasu pracowników			
Przewijanie raportów od pracownika do grupy			
Administracja			
Identyfikacja pracowników z brakującymi arkuszami czasu			
Korekty po wprowadzeniu zadań w toku			
Osobny standard firmy i oczekiwane wartości czasu podlegającego billingowi			
Czas wolny za nadgodziny			
Przeglądanie sald urlopów			
Arkusz czasu według okresu razem			
Jednostki, godziny i części dziesiątne			

Cechy/funkcje	Znaczenie dla firmy (0= niewymagane, 1 = wymagane w stopniu niskim, 5 = wymagane w stopniu wysokim)	Rating (0=funkcja nie istnieje, 1 = istnieje, ale źle wdrożona, 5 = istnieje, doskonale wdrożona)	Uwagi
Definiowane przez użytkownika jednostki czasu w całym systemie			
Definiowane przez użytkownika jednostki czasu (na użytkownika)			
Okno rejestrowania definiowanych przez użytkownika jednostek czasu			
Wprowadzone arkusze czasu poprzednich okresów			
Interfejs/integracja			
Importowanie arkuszy czasu			
Integracja z płacami za nadgodziny, godzinami w niepełnym wymiarze, urlopami itd.			
Interfejs oprogramowania innego dostawcy (np. MS Outlook)			
Interfejs do skanera			
Interfejs do zegarów			
Ujmowanie wydatków/wypłat			
Wprowadzanie danych			
Wprowadzanie kosztów płatnych przez klienta			
Wprowadzanie kosztów innych niż płatne przez klienta			
Jednoczesne wprowadzanie czasu i kosztów			
Korekta kosztów z poprzedniego okresu			
Wprowadzanie i aktualizacja przez Internet			
Wprowadzanie i aktualizacja offline			
Wprowadzanie informacji podatkowych, automatycznie i ręcznie (opcjonalne)			
Zatwierdzenie/autoryzacja			
Zatwierdzenie elektroniczne			
Zatwierdzenie kosztów przed aktualizacją			
Raporty			
Generowanie raportu kosztów ogólnych wraz z analizą kosztów innych niż płatne przez klienta			
Przeglądanie szczegółowych danych dotyczących wydatków danej osoby			
Administracja			
Wypłaty stałe lub % marży			
Możliwość ujmowania przyszłych wypłat			
Specjalne stawki dla sprawy/zlecenia			
Tabela na stawki za kilometr			

Cechy/funkcje	Znaczenie dla firmy (0= niewymagane, 1 = wymagane w stopniu niskim, 5 = wymagane w stopniu wysokim)	Rating (0=funkcja nie istnieje, 1 = istnieje, ale źle wdrożona, 5 = istnieje, doskonale wdrożona)	Uwagi
Rejestrowanie zaliczek na podróże i ukazywanie ich w raporcie wydatków pracownika			
Opłaty abonamentowe/regularne			
Typ płatności wydatku (np. czek, przelew, wynagrodzenia)			
Typy kosztów i działania uwzględniające informacje z księgi głównej			
Ograniczenie używania pól klienta/zlecenia do konkretnych pracowników			
Wiele poziomów zatwierdzeń raportów wydatków, np. pracownik, zespół, biuro			
Wprowadzanie zasad firmowych dotyczących uzasadnionych kwot na wydatki, np. posiłki > 200 \$, bilety lotnicze > 1.000 \$			
Korekty poprzednich okresów			
Interfejs/integracja			
Przygotowanie podsumowania pozycji księgi głównej			
Importowanie informacji dotyczących kart kredytowych do raportu wydatków pracownika od operatora karty			
Interfejs do wyników transakcji elektronicznych z systemów kserokopiarek, faksu, telefonu			
Interfejs do systemu zobowiązań			
Zarządzania zadaniami w toku			
Wykonywanie odpisów i aktualizacji wyceny do zadań w toku			
Zatwierdzenie odpisów i aktualizacji wyceny zadań w toku			
Grupowanie odpisów na liczne zlecenia na jednym ekranie			
Modyfikacja stawek godzinowych dla osób fizycznych			
Modyfikacja stawek godzinowych dla grup			
Porównanie zadań w toku do budżetu			
Powiązanie rachunków do arkuszy czasu oraz kosztów			
Rezerwa na przyszłe odpisy			
Grupowy transfer wpisów dotyczących czasu i kosztów do innego zlecenia			
Wzajemne rozliczenia międzyfirmowe			
Dni do zakończenia w funkcji zadań w toku			

Cechy/funkcje	Znaczenie dla firmy (0= niewymagane, 1 = wymagane w stopniu niskim, 5 = wymagane w stopniu wysokim)	Rating (0=funkcja nie istnieje, 1 = istnieje, ale źle wdrożona, 5 = istnieje, doskonale wdrożona)	Uwagi
Honoraria/rachunki/fakturowanie			
Typy billingu/rachunków			
Rachunki śródkresowe/w miarę postępu prac: rachunek tworzący należność, ale nieredukujący zadań w toku do czasu wystawienia rachunku absorbującego tę kwotę. Celem rachunku śródkresowego/w miarę postępu prac jest poprawienie cyklu ściągania należności			
Rachunki w wersji roboczej: rachunek oczekujący na zatwierdzenie przed wpływem na saldo			
Ostateczne rachunki			
Rachunki na stałe kwoty			
Rachunki transakcyjne: możliwość dodania tagu do jednorazowego wpisu lub transakcje kosztów do zafakturowania, utrzymania, odpisu itd.			
Wystawianie rachunków za najstarsze zadania w toku w pierwszej kolejności			
Wystawianie rachunków za konkretne zadania w toku			
Ręczne wystawianie rachunków: rachunek sporządzony poza systemem			
Wystawianie rachunków w trybie offline			
Używanie wielkości czasu i kosztów (w tym opisowych), aby wygenerować podstawę rachunku			
Rachunek zaliczkowy			
Rachunek do określonej kwoty			
Automatyczne wystawianie rachunków (czynniki/elementy harmonogramu uruchamiające tę funkcję definiowane przez użytkownika)			
Wpisy odnoszące się do jednego klienta – honorarium jednorazowe			
Rachunki różne: rachunek wystawiony niezwiązany z żadnym zadaniem w toku (jednorazowa opłata)			
Wystawianie rachunków dla licznych klientów			
Wystawianie rachunków dla licznych zleceń			
Wystawianie rachunków na poziomie klienta			
Wystawianie rachunków na poziomie klienta i absorbowanie rachunków śródkresowych			
Wystawianie rachunków na poziomie sprawy/zlecenia			
Wystawianie rachunków na poziomie czynności/sekcji			
Wsparcie dla naliczania czasu, czynności i kosztów			

Cechy/funkcje	Znaczenie dla firmy (0= niewymagane, 1 = wymagane w stopniu niskim, 5 = wymagane w stopniu wysokim)	Rating (0=funkcja nie istnieje, 1 = istnieje, ale źle wdrożona, 5 = istnieje, doskonale wdrożona)	Uwagi
Wartość rachunku sugerowana przez system			
Modyfikowanie wartości rachunku sugerowanej przez system			
Wystawianie rachunku dla innego dłużnika z zakresu zadań w toku			
Generowanie licznych faktur dla zlecenia w jednym okresie			
Generowanie jednej faktury dla kilku zleceń			
Częściowa faktura dotycząca czasu lub kosztów			
Rachunek za % wykonania			
Harmonogram faktur			
Noty kredytowe/odwrócenie			
Noty kredytowe			
Odwrócenie ostatecznych rachunków			
Odwołanie wersji roboczych rachunków			
Noty kredytowe za częściowe rachunki			
Odwołanie rachunku i powrót do zadań w toku			
Rozliczenia międzyokresowe/odpisy/storna odpisów			
Generowanie storna odpisu			
Odpisanie wartości			
Odpisanie indywidualnych opłat			
Powód odpisania/storna			
Funkcjonalność narastania zadań w toku w momencie wystawiania rachunku			
Zatwierdzenie/autoryzacja			
Zatwierdzenie rachunku przez menedżera			
Zatwierdzenie rachunku przez partnera			
Wymuszenie obowiązkowej autoryzacji			
Dopuszczenie opcjonalnej autoryzacji			
Autoryzacja elektroniczna			
Liczne poziomy autoryzacji			
Ustawianie kryteriów autoryzacji (np. odpis powyżej pewnej kwoty)			
Autoryzacja not kredytowych			
Raporty			
Drukowanie komunikatów na fakturach			
Zmiana roboczych wersji faktur			
Drukowanie roboczych i ostatecznych wersji faktur			
Drukowanie faktur według kategorii np. kierownika zlecenia			

Cechy/funkcje	Znaczenie dla firmy (0= niewymagane, 1 = wymagane w stopniu niskim, 5 = wymagane w stopniu wysokim)	Rating (0=funkcja nie istnieje, 1 = istnieje, ale źle wdrożona, 5 = istnieje, doskonale wdrożona)	Uwagi
Drukowanie duplikatów faktur w dowolnym momencie			
Administracja			
Tworzenie faktur online w dowolnym momencie			
Liczne formaty faktur			
Tworzenie pól warunków kredytu			
Pole ustaleń dotyczących rachunku			
Określenie daty faktury			
Rachunek będący przedmiotem sporu			
Koszt niewprowadzonego czasu (system partii)			
Funkcja narastania kosztów w momencie wystawiania rachunku			
Rachunek podąża za partnerem			
Możliwość wprowadzania przyszłych wpisów			
Liczne księgi dłużników (merytoryczne/różne)			
Wypłaty w ujęciu szczegółowym			
Włączenie/wyłączenie rozliczeń międzyfirmowych dla celów rezerw, odsetek itd.			
Obliczanie i rejestrowanie odsetek od zaległych faktur			
Dystrybucja realizacji i odpisów według pracownika			
Dwunastomiesięczne średnie wielkości dla realizacji i odpisów według biura, zespołu, zlecenia, menedżera klienta itd.			
Rejestrowanie i śledzenie sprzedaży produktów			
Ręczne numerowanie rachunków			
Rachunki we wzajemnych rozliczeniach międzyfirmowych			
Wpływy/korekty i inne			
Wprowadzanie danych			
Przypisanie do faktur według wieku			
Przypisanie do konkretnej faktury			
Automatyczne przypisanie do bloku faktur			
Realokacja gotówki do tego samego dłużnika			
Realokacja gotówki wśród dłużników			
Przetwarzanie częściowych płatności			
Przypisywanie wpływu na rachunek przejściowy, realokacja do dłużnika			

Cechy/funkcje	Znaczenie dla firmy (0= niewymagane, 1 = wymagane w stopniu niskim, 5 = wymagane w stopniu wysokim)	Rating (0=funkcja nie istnieje, 1 = istnieje, ale źle wdrożona, 5 = istnieje, doskonale wdrożona)	Uwagi
Wyświetlanie niezapłaconych faktur – dopasowanie otrzymanych środków pieniężnych			
Typy wpływów			
Wprowadzanie różnych wpływów środków pieniężnych			
Wypłaty wpływów za zadania w toku			
Pozwala na ujmowanie wpisów odnoszących się do przyszłości			
Rejestrowanie odrzuconego czeku (płatność negatywna)			
Akceptowanie płatności kartą kredytową			
Przetwarzanie zwrotu z karty kredytowej			
Przetwarzanie opłat za płatności kartą kredytową (Amex itd.)			
Raporty			
Drukowanie bankowego dowodu wpłaty			
Generowanie przypomnień o niezapłaconych fakturach			
Administracja			
Otwarta pozycja			
Saldo przeniesione z poprzedniego roku			
Rejestrowanie danych płatnika, informacje referencyjne			
Wprowadzanie limitu kredytowego			
Wprowadzanie warunków kredytu			
Noty dla dłużników			
Alokacja wpływów środków pieniężnych definiowana przez użytkownika (na przykład alokacja do VAT/podatku obrotowego, potem wypłata)			
Zachowywanie czas nieokreślony otwartych pozycji			
Wiekowanie należności			
Należności wątpliwe/rezerwy			
Automatyczne obliczanie rezerw na przeterminowane należności			
Rejestrowanie i śledzenie należności wątpliwych			
Odpisanie należności wątpliwych			
Obliczenie zwrotu podatków z tytułu należności wątpliwych			
Zadania w toku i należności ograniczone do partnera lub menedżera zlecenia			
Definiowanie licznych rachunków bankowych			
Uzgodnienia bankowe			

Cechy/funkcje	Znaczenie dla firmy (0= niewymagane, 1 = wymagane w stopniu niskim, 5 = wymagane w stopniu wysokim)	Rating (0=funkcja nie istnieje, 1 = istnieje, ale źle wdrożona, 5 = istnieje, doskonale wdrożona)	Uwagi
Interfejs/integracje			
Przygotowanie podsumowania pozycji księgi głównej			
Dziennik dłużników księgi głównej			
Importowanie i stosowanie gotówki z oprogramowania dostawcy zewnętrznego			
VAT/Podatek obrotowy			
Wsparcie dla podatku od faktur i płatności			
Tylko faktury podatkowe (faktury korygujące)			
Faktury podatkowe			
Podatkowe faktury korygujące			
Podatki od faktur na podstawie zadań w toku i dłużników			
Podatki według metody kasowej na podstawie zadań w toku i dłużników			
Liczne poziomy podatków			
Pokazywanie podatków osobno na fakturach			
Osobne poziomy podatków dla czasu i wypłat			
Szczegółowe raporty podatkowe			
Wsparcie dla dyskont przed opodatkowaniem i po opodatkowaniu			
Obliczenie zwrotu podatków z tytułu należności wątpliwych			
Dziennik podatków księgi głównej			
Raporty			
Drukowanie do drukarki			
Drukowanie na ekran			
Drukowanie do pliku			
Drukowanie do arkusza			
Wykorzystanie zewnętrznych funkcji generowania raportów			
Sprawozdania dotyczące dłużników: wcześniej zdefiniowane/modyfikowalne			
Sprawozdania dotyczące: dotyczące licznych zleceń			
Drukowanie sprawozdań dotyczących dłużników według zakresu klienta			
Ponowny druk sprawozdania			
Wstrzymywanie drukowania raportów kredytowych			
Wstrzymywanie drukowania raportów z saldem zerowym			

Cechy/funkcje	Znaczenie dla firmy (0= niewymagane, 1 = wymagane w stopniu niskim, 5 = wymagane w stopniu wysokim)	Rating (0=funkcja nie istnieje, 1 = istnieje, ale źle wdrożona, 5 = istnieje, doskonale wdrożona)	Uwagi
Wstrzymywanie drukowania jeżeli saldo jest poniżej pewnej wartości			
Predefiniowane raporty back office			
Raporty definiowane przez użytkownika			
Raporty graficzne takie jak wykresy słupkowe i diagramy kołowe			
Raporty online, które można sortować według wszelkich pól			
Przedruk raportów do trzynastu miesięcy			
Przedruk raportów przez okresy dłuższe niż trzynaście miesięcy			
Raporty bieżącego roku i roku poprzedniego			
Raporty roku podatkowego			
Raporty roku kalendarzowego			
Raporty w pakietach i offload			
Elektroniczna dystrybucja raportów			
Drążenie do danych transakcji			
Hierarchiczna struktura raportów			
Przeglądanie wszystkich raportów na ekranie			
Informacje zarządcze			
Narzędzie analizy zapytań			
Budżetowanie zadań w toku na poziomie zlecenia			
Przyszłe budżety			
Honoraria za budżetowanie			
Pracownicy zajmujący się budżetowaniem			
Kontakty i marketing			
Liczne typy kontaktów			
Typy kontaktów definiowane przez użytkownika			
Liczne adresy			
Liczne numery telefonu			
Adresy formatowane do lokalnych wymagań			
Wyszukiwanie według nazwy lub jej części			
Wyszukiwanie po samym początku nazwy			
Relacje definiowane przez użytkownika			
Zarządzanie duplikacjami			

Cechy/funkcje	Znaczenie dla firmy (0= niewymagane, 1 = wymagane w stopniu niskim, 5 = wymagane w stopniu wysokim)	Rating (0=funkcja nie istnieje, 1 = istnieje, ale źle wdrożona, 5 = istnieje, doskonale wdrożona)	Uwagi
Tworzenie klientów z kontaktów			
Śledzenie zmian nazw			
Funkcjonalność notatek dowolnego formatu dla kontaktów			
Zapisywanie wydarzeń w logach			
Funkcjonalność aliasów			
Bezpieczeństwo danych na poziomie pola			
Grupy kontaktów/interesów			
Rejestrowanie i śledzenie czasu i działań przeprowadzonych przez zasób w identyfikacji i sprzedaży zlecenia			
Mailing			
Dostępna funkcja			
Utrzymywanie danych kontroli mailingu			
Testy duplikacji			
Rejestrowanie odpowiedzi na zaproszenia i obecności			
Historyczne rejestry mailingów materiałów promocyjnych			
Importowanie danych z systemów zintegrowanych			
Generowanie etykiet			
Generowanie plików korespondencji seryjnej – definiowane przez użytkownika			
Rekordy zasobów ludzkich/pracowników			
Utrzymywanie rekordów pracowników			
Typy pracowników			
Liczne stawki godzinowe			
Domyślne działania			
Integracja z systemem czasu w celu śledzenia wykorzystania na potrzeby oceny wyników			
Definiowanie stawki dla pracownika używanej jako stawka standardowa przy rejestrowaniu czasu			
Definiowanie stawki dla stanowiska/grupy			
Definiowanie dodatkowych stawek dla pracownika, które mogą być zastosowane przy rejestrowaniu czasu			
Grupowanie pracowników według stanowiska			
Rozróżnianie osób jak pracowników, wykonawców, podwykonawców			

Cechy/funkcje	Znaczenie dla firmy (0= niewymagane, 1 = wymagane w stopniu niskim, 5 = wymagane w stopniu wysokim)	Rating (0=funkcja nie istnieje, 1 = istnieje, ale źle wdrożona, 5 = istnieje, doskonale wdrożona)	Uwagi
Oznaczenie statusu pracownika jako aktywnego lub nieaktywnego			
Dane kontaktowe pracowników			
Rejestrowanie umiejscowienia pracowników (np. w biurze wraz z numerem telefonu)			
Możliwość samodzielnego wprowadzania danych własnych, ale nie innych osób			
Możliwość samodzielnego wprowadzania własnych danych zdalnie			
Opracowywanie harmonogramów dotyczących zasobów			
Dostępna funkcja			
Integracja z MS Project (lub podobnym systemem)			
Planowanie czasu			
Planowanie kosztów			
Zlecenia ad hoc			
Zadania definiowane przez użytkownika			
Kamienie milowe definiowane przez użytkownika			
Szablon do tworzenia nowego planu			
Harmonogram może służyć jako szablon arkusza czasu			
Liczne wersje planu			
Przeglądanie według dni, tygodni lub okresów			
Przeglądanie według pracowników/projektów			
Przeglądanie po arkuszu czasu rzeczywistych działań w stosunku do założonych w harmonogramie			
Przeglądanie wyników finansowych w stosunku do planu			
Używanie w trybie offline			
Informacje dotyczące budżetu zadania jako podstawa opracowania harmonogramu zasobów			
Opracowanie harmonogramu według daty			
Wprowadzanie długości danego działania			
Wprowadzanie typu danego działania			
Wprowadzanie danych dotyczących urlopów z zasobów ludzkich			

Cechy/funkcje	Znaczenie dla firmy (0= niewymagane, 1 = wymagane w stopniu niskim, 5 = wymagane w stopniu wysokim)	Rating (0=funkcja nie istnieje, 1 = istnieje, ale źle wdrożona, 5 = istnieje, doskonale wdrożona)	Uwagi
Opracowanie harmonogramu przyszłych zadań według klasyfikacji i/lub pracownika, dla kilku zleceń według osoby kontrolującej/ menedżera/działu dla danego zlecenia			
Zbieranie danych o rzeczywistym czasie z arkuszy czasu			
Wprowadzanie czynności podlegających opłacie przez klienta i czynności niepodlegających takiej opłacie			
Opracowywanie harmonogramów dla zasobów innych niż pracownicy (np. samochody)			
Automatyczne prowadzenie harmonogramu dostępności każdego pracownika/wykonawcy			
Wyłączenie dni ustawowo wolnych od pracy z liczby dostępnych godzin			
Wyłączenie dni zgłoszonego urlopu z liczby dostępnych godzin			
Opracowywanie harmonogramów dla zasobów według miesięcy			
Opracowywanie harmonogramów dla zasobów według tygodni			
Opracowywanie harmonogramów dla zasobów według dni			
Opracowywanie harmonogramów dla zasobów według godzin			
Zwijanie lub konsolidowanie indywidualnych harmonogramów w celu grupowania pracowników lub jednostek zasobów			
Przypisywanie zasobów do licznych zadań w tym samym czasie			
Importowanie i eksportowanie harmonogramów i planów zleceń do aplikacji zarządzania projektami takich jak MS Project			
Przegląd uwzględnionych w harmonogramie zleceń dla poszczególnych osób lub grup osób			
Analiza zleceń do harmonogramów dla każdej osoby			
Generowanie powiadomień dla osób wprowadzających dane do harmonogramów w sprawie konfliktów w harmonogramie			
Integracja z księgą główną			
Dostępny interfejs			
Wybory kont – definiowane przez użytkownika			

Cechy/funkcje	Znaczenie dla firmy (0= niewymagane, 1 = wymagane w stopniu niskim, 5 = wymagane w stopniu wysokim)	Rating (0=funkcja nie istnieje, 1 = istnieje, ale źle wdrożona, 5 = istnieje, doskonale wdrożona)	Uwagi
Definicje dziennika – określane przez użytkownika			
Wybór druku raportów i zapisywania w dzienniku ręcznie			
Dostępny eksport pliku			
Alokacja licznych centrów kosztów do honorarium			
Zobowiązania			
Dostępna funkcja			
Aplikacje na desktop			
Integracja z MS Office/Outlook			
Funkcjonalności zdalne działające w trybie offline			
Arkusze czasu i koszty			
Billing			
Aktualizacja plików master file			
Opracowywanie harmonogramów dotyczących zasobów			
Bezpieczeństwo			
Zabezpieczenia na poziomie wiersza			
Zabezpieczenia na poziomie kolumny			
Zabezpieczenia na poziomie menu			
Zabezpieczenia grupowe			
Ścieżki audytu: wprowadzanie danych			
Ścieżki audytu: rutynowe czynności utrzymania			
Bezpieczeństwo funkcjonalne			
Dostępne konwersje			
Obsługa wielu firm, wielu miejsc			
Uruchamianie przez Internet			
Wielopoziomowa hierarchia firmowa (firma, biuro, dział, jednostka itd.)			
Grupowa aktualizacja obowiązków (na przykład przy odejściu partnera/ menedżera)			
Szczegółowe raporty centrum kosztów			
Księgi licznych dłużników			

Cechy/funkcje	Znaczenie dla firmy (0= niewymagane, 1 = wymagane w stopniu niskim, 5 = wymagane w stopniu wysokim)	Rating (0=funkcja nie istnieje, 1 = istnieje, ale źle wdrożona, 5 = istnieje, doskonale wdrożona)	Uwagi
Budżetowanie na poziomie licznych podmiotów, licznych poziomów			
Wewnętrzne kontrole integralności			
Manual online			
Pomoc online			
Pomoc online definiowana przez użytkownika			
Wielkość pola numerycznego			
Zachowanie danych historii			
Generowanie listy rzeczy do zrobienia			
Modyfikowane formaty ekranów, menu, parametry oraz pliki są automatycznie stosowane w nowych wersjach			
System jest dostarczany wraz ze środowiskiem testowym i bazą danych			
Poziomy bezpieczeństwa modułów są automatycznie stosowane w nowych wersjach			
Możliwość obsługi przeglądarki, Internetu i intranetu oraz obsługi klienta			
Faks z komputera			
Archiwizowanie danych			
Zachowywanie statycznej historii danych (np. utrzymania klienta)			
Zapytania dotyczące architektury			
Wielkości plików programu (w tym manuali i pomocy)			
Maksymalna wielkość plików danych			
Serwer klienta			
Aplikacja 32-bitowa			
Wymagania dotyczące stacji roboczych			
Wymagania dotyczące serwera			
Baza danych (serwer SQL)			
Przetwarzanie serwera			
Planowane procesy serwera			
Środowisko rozwoju			
Replikacja do wielu miejsc			
Czy system zarządzania bazą danych jest w jakiś sposób uzależniony od podstawowego systemu operacyjnego?			
Zależności aplikacji od podstawowego systemu operacyjnego			
Czy system zarządzania bazą danych używa licznych procesorów?			

Cechy/funkcje	Znaczenie dla firmy (0= niewymagane, 1 = wymagane w stopniu niskim, 5 = wymagane w stopniu wysokim)	Rating (0=funkcja nie istnieje, 1 = istnieje, ale źle wdrożona, 5 = istnieje, doskonale wdrożona)	Uwagi
Interfejs użytkownika			
Graficzny interfejs użytkownika (GUI)			
Klient 32-bitowego MS Windows			
Standardowe konwencje MS Windows			
Możliwa do dopasowania treść ekranu			
Minimalne wykorzystanie kodów (nazw)			
Listy definiowane przez użytkownika			
Skalowalność			
Solidność wsparcia wielu miejsc			
Sprawdzone dla dużych ilości danych			
Sprawdzone dla dużej liczby jednoczesnych użytkowników			
Środki konserwacji przepustowości			
Interfejsy programowania			
Procedury eksportu danych			
Procedury importu danych			
Dokumentacja			
Wsparcie na poziomie danych dla narzędzi raportowania zewnętrznych dostawców			
Jasne połączenia pomiędzy zasadami działalności a interfejsem programowania			
Zarejestrowane obiekty logiki biznesowej			
Firma i wsparcie			
Liczba użytkowników			
Strony z referencjami			
Zapewniane wsparcie			
Zapewniana dokumentacja			
Zapewniane usługi wdrożenia			
Programy szkoleniowe			
Ankiety satysfakcji klienta			
Stabilność finansowa firmy			
Grupy użytkowników			
Modele cenowe			
Wkład klienta w opracowanie			

Cechy/funkcje	Znaczenie dla firmy (0= niewymagane, 1 = wymagane w stopniu niskim, 5 = wymagane w stopniu wysokim)	Rating (0=funkcja nie istnieje, 1 = istnieje, ale źle wdrożona, 5 = istnieje, doskonale wdrożona)	Uwagi
Konwersja z innych produktów			
Inne wymagane funkcjonalności			

Komentarze:

Załącznik 5.2 Ocena oprogramowania strony internetowej/intranetu/ekstranetu

Produkt: _____ Data oceny: _____

	Znaczenie dla firmy (0= niewymagane, 1 = wymagane w stopniu niskim, 5 = wymagane w stopniu wysokim)	Rating (0=funkcja nie istnieje, 1 = istnieje, ale źle wdrożona, 5 = istnieje, doskonale wdrożona)	Uwagi
Strona internetowa			
Zapewnione szablony strony internetowej			
Funkcjonalność biuletynu dla klientów			
Funkcjonalność rejestracji klientów/ potencjalnych klientów			
Ankiety klienta			
Opcjonalne treści wiadomości i biznesowe automatycznie zapewniane na stronie			
Pomoc w opracowaniu strony/logo itd.			
Łatwość tworzenia treści strony internetowej (bez konieczności uczenia się HTML lub innych umiejętności technicznych)			
Brak ograniczeń co do liczby stron i podstron			
Bezpieczna funkcjonalność zakupów (koszyk)			
Funkcjonalność płatności kartą kredytową			
Funkcjonalność list mailingowych			
Integracja bazy danych klientów z systemem zarządzania firmą			
Zapewnione hostowanie strony			
Dostarczone szablony formularzy (informacji zwrotnych, zaproszeń, konkursów)			
Funkcjonalność „Prześlij znajomemu”			
Optymalizacja dla wyszukiwarek (aby stronę było łatwo znaleźć w popularnych wyszukiwarkach)			
Można dołączyć formularze definiowane przez użytkownika			
Tablica ogłoszeń o pracy (możliwość zatrudnienia)			
Rejestracja wydarzeń			
Intranet			
Obszar wiadomości			
Linki			
Sekcja „Ulubione” definiowana przez użytkownika (linki do stron internetowych, dokumentów i innych danych)			
Historia (ostatnio używane dokumenty lub strony)			

	Znaczenie dla firmy (0= niewymagane, 1 = wymagane w stopniu niskim, 5 = wymagane w stopniu wysokim)	Rating (0=funkcja nie istnieje, 1 = istnieje, ale źle wdrożona, 5 = istnieje, doskonale wdrożona)	Uwagi
Zapewnione widoki zarządzania firmą i innych danych aplikacji firmy			
Zapewnione dostęp do najlepszych dokumentów wzorcowych i procedur			
Książka telefoniczna pracowników/ odnajdowanie miejsca pracownika			
Baza wiedzy firmy (dokumenty techniczne i inne)			
Integracja z Outlookiem (poczta, kalendarz)			
Zautomatyzowane maile w przypadku aktualizacji wiadomości/bazy wiedzy i innych			
Ekstranet			
Wysyłanie dokumentów bezpośrednio do ekstranetu z innych aplikacji			
Dodawanie i usuwanie dokumentów z ekstranetu na podstawie zakresu dat			
Bezpieczny login klienta tworzący bezpieczną przestrzeń do interakcji z klientem			
Bezpieczne fora dyskusyjne klientów			
Publiczne fora dyskusyjne klientów			
Kliencka wymiana produktów/usług (społeczność klientów)			
Powiadomienia mailowe do klientów lub firm po zamieszczeniu dokumentów w bezpiecznej przestrzeni klienta			
Współdzielenie dokumentów z licznymi klientami dzięki jednej operacji			
Możliwość aktualizacji danych przez klientów (adresy itd.)			
Możliwość przeglądania księgi dłużników przez klientów i opłacenia honorariów			
Inne			
Integracja skanera			
Indeksowanie według słów kluczowych			
Indeksowanie pełnotekstowe			
Wsparcie dla wszystkich typów plików (dźwiękowych, wideo, PDF itd.)			
Integracja z modułem optycznego rozpoznawania pisma (OCR)			
Raporty statystyk korzystania ze strony internetowej/intranetu/ekstranetu			

	Znaczenie dla firmy (0= niewymagane, 1 = wymagane w stopniu niskim, 5 = wymagane w stopniu wysokim)	Rating (0=funkcja nie istnieje, 1 = istnieje, ale źle wdrożona, 5 = istnieje, doskonale wdrożona)	Uwagi
System zarządzania treścią (CMS) (zatwierdzenia, daty usunięcia)			
Kontrola dostępu do indywidualnych elementów zarządzania stroną internetową			
Funkcjonalność wyszukiwania			
Funkcja sprawdzania pisowni			
Firma			
Liczba klientów			
Najmniejszy klient			
Największy klient			
Zapewniane wsparcie			
Zapewniane usługi wdrożenia			
Zapewniane szkolenia			
Wyniki ankiet satysfakcji klienta			
Strony z referencjami			
Wymagania dotyczące serwera			
Wymagania dotyczące stacji roboczych			
Finansowa stabilność dostawcy			
Grupy użytkowników			
Modele cenowe			
Wkład klienta w opracowanie			

Komentarze:

Załącznik 5.3 Ocena zarządzania dokumentami/przepływu pracy

Produkt: _____ Data oceny: _____

	Znaczenie dla firmy (0= niewymagane, 1 = wymagane w stopniu niskim, 5 = wymagane w stopniu wysokim)	Rating (0=funkcja nie istnieje, 1 = istnieje, ale źle wdrożona, 5 = istnieje, doskonale wdrożona)	Uwagi
Zarządzanie dokumentami			
Funkcja			
Przechowywanie poczty elektronicznej			
Logowanie, wylogowanie			
Wersjonowanie			
Integracja z MS Office i Outlookiem			
Integracja klientów/zleceń z oprogramowaniem zarządzania firmą			
Integracja z firmowymi aplikacjami obsługi kont, ustawowych rejestrów, planem emerytalnym oraz zgodności z przepisami			
Uruchamianie aplikacji z systemu zarządzania dokumentami			
Śledzenie historii edytowania			
Widoki dokumentów według otwartych zapytań, autorów dokumentów, typów dokumentów, dat kolejnych działań itd.			
Widoki list dokumentów definiowane przez użytkownika			
Przechowywanie dokumentów według klientów			
Przechowywanie dokumentów według zleceń			
Przechowywanie dokumentów według typów plików (korespondencja, protokoły itd.)			
Funkcja „Przeciągnij i upuść” pozwalająca umieszczać dokumenty w folderze systemu zarządzania dokumentami			
Stałe wsparcie plików			
Procesy retencji dokumentów do automatycznego archiwizowania			
Integracja z oprogramowaniem tworzenia PDF			
Kontrola dostępu do dokumentów (odczyt, tworzenie, edycja)			
Kontrola dostępu do klienta/zlecenia			
Załączanie do dokumentów atrybutów definiowanych przez użytkownika			
Przeglądanie dokumentów według atrybutów definiowanych przez użytkownika			
Przeglądanie notatek przy dokumentach			
Ogólne komentarze do dokumentów			

	Znaczenie dla firmy (0= niewymagane, 1 = wymagane w stopniu niskim, 5 = wymagane w stopniu wysokim)	Rating (0=funkcja nie istnieje, 1 = istnieje, ale źle wdrożona, 5 = istnieje, doskonale wdrożona)	Uwagi
Przepływ pracy			
Śledzenie zapytań w dokumentach			
Przypisywanie dokumentów do pracowników			
Przypisywanie zadań do pracowników			
Śledzenie osób delegujących dokumenty			
Tworzenie terminów dla dokumentów oraz dat kolejnych działań			
Śledzenie statusu dokumentów (w przygotowaniu, przeglądany, zatwierdzony)			
Blokowanie dokumentów do edycji po zatwierdzeniu			
Korzystanie z linków do dokumentów zamiast kopii przy przesyłaniu po firmie do przeglądu			
Śledzenie dat wysyłki dokumentów do klienta			
Wysyłka dokumentu mailem w obrębie aplikacji			
Połączenia między dokumentami (hierarchia) dokumenty nadrzędne/podrzędne			
Możliwość linkowania powiązanych dokumentów			
Zatwierdzanie dokumentów online			
Automatyczne powiadamianie o pozostających do załatwienia sprawach			
Automatyczne eskalowanie pozostających do załatwienia spraw			
Zarządzanie pocztą elektroniczną			
Przechowywanie maili bezpośrednio ze skrzynki odbiorczej			
Wysyłanie maili z aplikacji i przechowywanie kopii w aplikacji lub skrzynce nadawczej			
Prowadzenie firmowego archiwum wszystkich maili przychodzących i wychodzących			
Śledzenie zatwierdzeń maili			
Zapobieganie wysyłce niezatwierdzonych maili przez pracowników			
Możliwość powiązania maili z pracownikami i alokowania zadań			
Szablony			
Tworzenie dokumentów ze standardowych szablonów			
Nazwy klientów i adresy w szablonach zintegrowane z systemem zarządzania firmą			
Zestaw dostarczanych szablonów dokumentów			
Standardowe szablony listów			
Szablony list kontrolnych			

	Znaczenie dla firmy (0= niewymagane, 1 = wymagane w stopniu niskim, 5 = wymagane w stopniu wysokim)	Rating (0=funkcja nie istnieje, 1 = istnieje, ale źle wdrożona, 5 = istnieje, doskonale wdrożona)	Uwagi
Szablony dokumentów roboczych			
Dostarczane aktualizacje szablonów			
Utrzymywane wersje szablonów			
Śledzenie wykorzystania szablonów			
Możliwość dodawania szablonów przez użytkownika			
Poprawki użytkownika w standardowych szablonach nienadpisywane przy aktualizacji			
Funkcjonalność dystrybucji szablonów użytkownika do licznych biur			
Zapewnione najlepsze procedury firmowe, połączone z dokumentami najlepszej praktyki			
Indywidualni użytkownicy mogą mieć swoje zestawy dokumentów			
Funkcjonalność śledzenia przeglądów i zatwierdzeń standardowych dokumentów			
Inne			
Dostęp internetowy do aplikacji			
Dostęp do dokumentów z innych aplikacji			
Replikowanie/synchronizacja dokumentów (przy odłączonym dostępie)			
Integracja skanera			
Indeksowanie według słów kluczowych (przeszukiwanie)			
Indeksowanie pełnotekstowe (przeszukiwanie)			
Inteligentne filtry pozwalające oglądać tylko potrzebne dane			
Integracja z bezpiecznym ekstranetem klienta			
Wsparcie dla podpisów elektronicznych na dokumentach			
Integracja z modułem optycznego rozpoznawania pisma (OCR)			
Firma			
Liczba klientów			
Najmniejszy klient			
Największy klient			
Zapewniane wsparcie			
Zapewniane usługi wdrożenia			
Zapewniane szkolenia			
Cechy/funkcje			

	Znaczenie dla firmy (0= niewymagane, 1 = wymagane w stopniu niskim, 5 = wymagane w stopniu wysokim)	Rating (0=funkcja nie istnieje, 1 = istnieje, ale źle wdrożona, 5 = istnieje, doskonale wdrożona)	Uwagi
Wyniki ankiet satysfakcji klienta			
Strony z referencjami			
Wymagania dotyczące serwera			
Wymagania dotyczące stacji roboczych			
Finansowa stabilność dostawcy			
Grupy użytkowników			
Modele cenowe			
Wkład klienta w opracowanie			
Konwersja z innych produktów			

Komentarze:

Załącznik 5.4 Lista kontrolna oceny pracy w chmurze

Produkt: _____ Data oceny: _____

Zagadnienia warte rozważenia	Rating znaczenia	Rating dostawcy	Uwagi
Due diligence dostawcy usługi			
Czy infrastruktura używana przez dostawcę chmury jest jego własnością, jest pozyskana w wyniku outsourcingu czy zlecenia?			
Gdzie są kluczowe lokalizacje usług?			
Czy dostawca uzyskał akredytacje i certyfikaty bezpieczeństwa i niezależnej usługi?			
Jakiego rodzaju firmy korzystają z waszego oprogramowania i czy dostępne są referencje?			
Jakie systemy tworzenia zapasowych kopii danych funkcjonują w firmie i jaka jest maksymalna strata czasu w wyniku ewentualnej poważnej awarii?			
Jaki jest długo- i krótkoterminowy plan dostawcy dotyczący rozwoju produktu?			
Czy pomiędzy istniejącymi systemami biznesowymi lub systemami oprogramowania istnieją jakieś problemy dotyczące kompatybilności?			
Jakie są procedury awaryjne i procedury przywracania działania po awarii?			
Modele cenowe			
Jakie są koszty początkowe instalacji systemu?			
Jaki jest model cenowy (według licencji, wykorzystania danych lub połączone)?			
Honoraria bieżące (miesięczne lub kwartalne)			
Honoraria roczne (za licencję lub dane)			
Jaki będzie koszt dodatkowego transferu danych u mojego dostawcy Internetu?			
Czy skalę rozwiązania można szybko zmniejszyć lub zwiększyć przy minimalnym koszcie?			
Dostępność			
Jaki jest gwarantowany czas działania i jak jest liczony?			
Jakie są możliwe odszkodowania za przestoje? Jak są liczone?			
Jakie są minimalne wymagania dotyczące Internetu i jaki jest wpływ przerw w działaniu Internetu?			
Czy istnieje harmonogram aktualizacji systemu lub przewidzianych serwisowych przerw w działaniu?			
Przechowywanie danych			
Gdzie umieszczone są serwery danych?			
Jakie metody szyfrowania są używane do zabezpieczenia danych?			
Jak często planowane jest sporządzanie kopii zapasowych?			
W jakich formatach przechowywane są dane? Czy formaty te są łatwe do konwersji na formaty używane w firmie?			

Zagadnienia warte rozważenia	Rating znaczenia	Rating dostawcy	Uwagi
Jakie gwarancje oferuje dostawca w odniesieniu do bezpieczeństwa i wycieków danych?			
Kto ma dostęp do twoich danych w centrum danych?			
Czy dostawca usług może używać danych i metadanych (np. algorytmów Gmail i Google)?			
Wsparcie			
Czy wsparcie na wypadek awarii jest dostępne 24/7?			
Jakie kanały wsparcia są dostępne (linia telefoniczna, poczta elektroniczna, chat internetowy)?			
Jak pomocny jest helpdesk dla klientów?			
Czy personel helpdesku ma rozległą wiedzę pozwalającą odpowiadać na codzienne pytania użytkowników?			
Jakie są narzędzia samoobsługi, pozwalające zarządzać loginami, hasłami i ogólną funkcjonalnością raportowania?			
Czy dostępne są udokumentowane zasady polityki zarządzania klientami?			
Czy systemy wystawiania faktur i płatności pozwalają na zarządzanie zapytaniami online oraz na generowanie raportów usług?			
Klauzule dotyczące rozwiązania kontraktu			
Czy możliwe jest rozwiązanie kontraktu w dowolnym momencie bez znaczących kar?			
Czy możliwe jest rozwiązanie kontraktu bez kar, jeżeli doszło do naruszenia bezpieczeństwa lub innych budzących wątpliwości okoliczności?			
Na jakich podstawach dostawca może rozwiązać kontrakt?			
Jak szybko dostawca zwróci dane po rozwiązaniu kontraktu?			
Jaki jest koszt zwrotu danych i jakie są opcje i modele cenowe escrow kodu obiektu, kodu źródłowego i danych?			

Załącznik 5.5 Studium przypadku: Firma jutra

William i Indira, którzy obecnie zakładają firmę, chcą wykorzystać najnowsze dostępne technologie, które pozwolą im świadczyć najlepsze usługi dla klientów. Chcą to z robić w sposób możliwie najbardziej efektywny, podnoszący rentowność ich działalności.

William i Indira rozumieją, że mają wyraźną przewagę nad już istniejącymi firmami, w których systemy i procesy już funkcjonują. Firmy, które działają od dawna, z trudnością wdrażają nowe systemy i procesy, ponieważ ludzie w nich pracujący i ich klienci również musieliby zmienić sposób pracy. Zaczynając od początku William i Indira mogą opracować procesy tak, by wykorzystać możliwości oferowane przez nowoczesny sprzęt i oprogramowanie korzystające z Internetu.

W firmie będą również potrzebne pewne tradycyjne aplikacje. Konieczne będzie oprogramowanie do edycji tekstu, tworzenia prezentacji oraz arkusze kalkulacyjne. Wybór pada na Microsoft Office, ponieważ oferuje on integrację z innymi systemami i jest dobrze znany osobom korzystającym z komputera. William i Indira rozważają Google Apps, które dostarcza darmowe produkty działające w Internecie, konkurencyjne wobec Microsoft Office.

W sytuacji idealnej preferowanym trybem pracy w firmie jest praca w chmurze, co pozwala ograniczyć infrastrukturę i koszty. Nie wszystkie jednak produkty potrzebne firmie są dostępne jako aplikacje w chmurze. Wobec tego firma decyduje się na tradycyjną infrastrukturę LAN, która współpracuje z takimi aplikacjami, a intencją Williama i Indiry jest przeniesienie się do środowiska pracy w chmurze we właściwym czasie.

Zarządzanie firmą to pierwsza z kluczowych aplikacji, które trzeba wdrożyć. Ponieważ integracja z bazą danych klienta utrzymywaną przez aplikację zarządzania firmą z innymi aplikacjami ma kluczowe znaczenie dla wydajności, William i Indira preferują dostawców zintegrowanych pakietów oprogramowania.

Kolejną kwestią, którą rozważają jest to, czy będą w firmie wykonywać prace kompilacyjne. Mają zamiar dokonać przeglądu ofert różnych dostawców, którzy mogą proponować usługi kompilacji dla firm, co z kolei pozwoli partnerom koncentrować się na pracy doradczej.

Istotne jest, by firma była w stanie polecić swoim klientom, również małym firmom, korzystanie z hostowanej aplikacji księgowej, która pozwoli firmie i klientom współpracować nad zadaniami dotyczącymi prowadzenia ksiąg klienta i zadaniami kompilacyjnymi końca roku.

Wylimitowanie papieru z pracy biura jest dla Williama i Indiry jasnym celem. Wszyscy członkowie zespołu będą mieli po trzy ekrany, z tego jeden ustawiony pionowo do przeglądania dokumentów, co pozwoli na efektywną pracę. Wdrożony zostanie intranet w firmie, obejmujący standardowe procesy, listy kontrolne, oraz wzory dokumentów, co pozwoli utrzymać wysoką jakość i konsekwentne stosowanie procesów.

William i Indira chcą także, by ich pracownicy mogli efektywnie pracować w siedzibach klientów i w domu. Planują udostępnić im laptopów wyposażonych w szerokopasmowe łącza mobilne.

Strona internetowa firmy będzie ważną platformą jej pracy. Wdrożony zostanie bezpieczny portal służący do wymiany danych z klientami i stworzenia repozytorium dokumentów do umieszczania skompilowanych raportów i ustawowo wymaganych dokumentów. William i Indira planują używanie multimediów oraz sieci społecznościowych do nawiązywania kontaktów z potencjalnymi klientami i potencjalnymi pracownikami.

Przed wydaniem jakichkolwiek pieniędzy opracowują strategiczny plan IT dla firmy. Przedstawi on powyższe cele, uwzględni efektywne wdrożenia i zarządzanie systemami oraz zapewni właściwe rozważenie czynników ryzyka i ich minimalizowanie.



Moduł 6:

Zarządzanie relacjami z klientem

Spis treści

6.1 Wstęp	4
6.2 Znajomość klienta	4
6.2.1 Kwestionariusze klienta	5
6.3 Przegląd bazy klientów	7
6.3.1 Klasyfikacja klientów	8
6.3.2 Korzyści klasyfikacji klientów	9
6.4 Pomiar i wyprzedzanie oczekiwań klientów	10
6.4.1 Czego chcą klienci?	10
6.4.2 Pomiar oczekiwań klientów	11
6.4.3 Wyprzedzanie oczekiwań klientów	11
6.4.4 Strategie wewnętrzne a strategie zewnętrzne	15
6.5 Standardy referencyjne dla poziomów usług	16
6.5.1 Standardy referencyjne	16
6.6 Korzystanie z możliwości poprawienia relacji	19
6.6.1 Używanie analizy luk	19
6.6.2 Podsumowanie: maksymalizacja możliwości	21
6.7 Opracowanie strategii świadczenia pełnego zakresu wysokiej jakości usług	21
6.7.1 Określanie usług potrzebnych na rynku	22
6.8 Strategie oferowania pełnego zakresu wysokiej jakości usług: fuzje, sieci, polecenia	24
6.8.1 Częste obawy dotyczące poleceń lub przedstawiania klientów	24
6.8.2 Fuzje	25
6.8.3 Wybieranie rodzyneków z ciasta	26
6.8.4 Sojusze	26
6.8.5 Polecenia	26
6.9 Wystawianie faktur i ściąganie należności	27
6.9.1 Kontrola kredytu	27
6.9.2 Techniki ściągania należności	28
6.9.3 Pewne podstawowe zasady	28
6.9.4 Czemu klienci nie płacą?	28
6.10 Rozstrzyganie konfliktów i usługi arbitrażu	29
6.10.1 Pięć oznak narastającego konfliktu	30
6.10.2 Radzenie sobie z konfliktem	31
6.11 Zakończenie relacji z klientem	32
6.12 Wnioski	33

6.13 Odniesienia, dalsza lektura i zasoby IFAC	34
Załączniki	35
Załącznik 6.1 Studia przypadków	35

6.1 Wstęp

Relacje księgowych z klientami mają fundamentalne znaczenie dla wartości firmy księgowej. Rosnąca konkurencja oznacza, że księgowi powinni dbać o relacje z klientami, dzięki czemu są oni bardziej odporni na zabiegi ze strony konkurencji.

Każde słowo frazy „zarządzanie relacjami z klientem” jest ważne.

- „Klient” sugeruje bieżącą, zawodową relację. Oznacza to, że po nawiązaniu wstępnej relacji zarówno firma, jak i klient chcą ze sobą współpracować.
- „Relacja” oznacza, że związek pomiędzy klientami i firmą to więcej niż prosta transakcja, jednorazowy zakup usługi. Często jest tak, że klient powierza prywatne lub poufne informacje firmie, stąd konieczny jest pewien poziom zaufania. Zarówno klient, jak i firma poznają się nawzajem i coraz lepiej rozumieją sposób działania drugiej strony.
- „Zarządzanie” sugeruje, że relacja się nie rozwija sama z siebie, że trzeba nią zarządzać. Oznacza to, że potrzebne jest aktywne zaangażowanie, więcej niż tylko reakcja firmy na zapytania klienta.

Ustanowienie głębszej relacji z klientem ma duży sens biznesowy. W wielu badaniach stwierdzono, że znacznie mniej kosztuje zatrzymanie klienta niż pozyskanie nowego. Powinno to w szczególności interesować księgowych, którzy często przecież zajmują się kosztami i zarządzaniem nimi.

6.2 Znajomość klienta

Znajomość klienta oznacza rozumienie jego spraw biznesowych. Wiąże się z rozumieniem tego, co klienta motywuje, czego się obawia i czemu robi to, co robi.

Rozumienie tego, co jest ważne dla klientów - ich wartości i najważniejszych cech - jest istotne i cenne. Powinieneś rozumieć wizję przyszłości ich firm. Powinieneś także pamiętać, że klienci mają również życie inne niż praca: praca może być czyjąś ucieczką, czyimś sposobem zarabiania na życie lub formą ekspresji, ale nigdy nie wyraża wszystkiego, czym jest dana osoba.

Rozumiejąc swojego klienta będziesz wiedział, jak być mu pomocnym i jak mu się przydawać w jego podróży przez życie zawodowe. Dzięki temu staniesz się integralną częścią jego zespołu.

Usługi, które świadczysz, będą wysoce poważane i cenione. Kiedy osiągniesz ten poziom relacji, cena stanie się mniej istotna. Klienta mniej obchodzi uzyskanie usługi za najniższą cenę, bo w twojej osobie ma zaufanego doradcę, który daje mu rozsądne wskazówki. (Dalej jednak będzie oczekiwać dobrej wartości w stosunku do ceny!)

Poznanie klienta:

- buduje bliższą relację;
- umacnia twoją pozycję jako „zaufanego doradcy biznesowego”;
- powoduje, że cena stanie się mniej istotna;
- zwiększa lojalność klienta, co znaczy, że klient będzie mniej zainteresowany kontaktami inicjowanymi przez twoją konkurencję;
- zwiększa wskaźniki zatrzymania klienta i rentowność;
- zwiększa satysfakcję pracowników i buduje również ich relacje z klientami;
- zwiększa wydajność: twoja firma i jej klienci znają nawzajem swoje metody i systemy;
- zazwyczaj daje większą satysfakcję zawodową.

Ten moduł ma pomóc osobom, które chcą osiągać korzyści z zacieśniania relacji z klientami i szukają na to sposobów.

6.2.1 Kwestionariusze klienta

Najlepszy sposób poznania klienta i zrozumienia jego wizji oraz długofalowych planów jest prosty. Polega on na zadawaniu pytań i rzeczywistym zainteresowaniu odpowiedziami na nie. Działa to najlepiej, kiedy zarządza się tym procesem w sposób strukturalny.

W tym module zawarto dwa kwestionariusze klienta, jeden koncentrujący się na biznesie (Patrz: [Tabela 6.1](#)), a drugi na rodzinie (Patrz: [Tabela 6.2](#)). Możesz korzystać z tych formatów albo użyć własnych pomysłów na opracowanie kwestionariusza.

Kiedy spotkasz się z klientami i zadasz im pytania, daj im czas na kompletne odpowiedzi. Znajdź czas, żeby słuchać. Klienci często rozwijają swoje wypowiedzi, ponieważ chcą, byś lepiej rozumiał ich samych i ich plany. Możesz wybrać podejście formalne (takie jak kwestionariusz) lub zaangażować klienta w rozmowę, pozyskując użyteczne informacje mniej oficjalnie.

Tabela 6.1 Przykładowy kwestionariusz klienta: Biznes

Pytanie	Odpowiedź/Komentarz
Klient:	
Zarząd (dyrektorzy):	
Właściciele:	
Wiek dyrektorów/właścicieli	
Doświadczenie w biznesie	
Czas w obecnej firmie/w obecnej działalności	
Wiedza i doświadczenie w obecnej działalności	
Jaki jest twój obecny biznesplan?	
Co chcesz osiągnąć w tym biznesie?	
Jakie są twoje cele?	
Gdzie widzisz swoją firmę za dwa, pięć czy dziesięć lat?	Dwa lata: Pięć lat: Dziesięć lat:
W jakim miejscu jest teraz twój biznes w stosunku do tego, gdzie być powinien?	
Jakie są najważniejsze kroki, które musisz podjąć, żeby tam dotrzeć?	
Co może ci przeszkodzić?	
Jakie są najważniejsze rzeczy, których oczekujesz od swojego księgowego?	
Co cię najbardziej frustruje?	
Określ najważniejszych pracowników	
Podaj długość ich stażu	
Jakie są ich ambicje i cele?	
Jak długo chcesz się angażować w ten biznes?	
Kiedy planujesz emeryturę?	
Co jeszcze lubisz robić poza pracą tutaj (hobby, zainteresowania itd.)	

Tabela 6.2 Przykładowy kwestionariusz klienta: Rodzina

Pytanie	Odpowiedź/Komentarz
Klient:	
Członkowie rodziny:	
Wiek członków rodziny	
Informacje na temat biznesowych zainteresowań członków rodziny i/lub inwestycji	
Poziom biznesowych zainteresowań członków rodziny i/lub inwestycji	
Jaki jest rodzinny plan inwestycyjny lub biznesowy?	
Co twoja rodzina chce osiągnąć z inwestycji?	
Jakie są kluczowe cele rodziny?	
Gdzie widzisz inwestycje rodziny za dwa, pięć czy dziesięć lat?	Dwa lata: Pięć lat: Dziesięć lat:
Kiedy planują emeryturę członkowie rodziny?	
Co lubisz robić poza pracą tutaj (hobby, zainteresowania itd.)	

6.3 Przegląd bazy klientów

Jednym z kluczowych elementów zarządzania relacjami z klientem jest ciągła koncentracja na kliencie. Choć firmy księgowe pracują z liczbami, przepisami i prawem, to relacja z klientem sprawia, że co roku wraca on do ciebie. Dodaje ona wartości twojej firmie.

Rzeczywistość w wielu firmach wygląda tak, że relacje z klientem zmieniają się z czasem. Firmy proponują te same usługi profesjonalne, takie jak badanie czy deklaracje podatkowe, wielu klientom, ale relacje z nimi mają różne. W każdej firmie pracują ludzie, a ludzie w różnych miejscach są różni.

Ważne jest, by rozumieć interakcje klientów z twoją firmą i to, na czym oparte są relacje. Jednym z efektywnych sposobów na to jest klasyfikacja klientów. Pozwala ona dostrzec, którzy klienci mają silną relację z twoją firmą, a którzy nie. Pozwala także ocenić, jak należy przypisać zasoby i czy są jakieś obszary wymagające szczególnych działań.

6.3.1 Klasyfikacja klientów

Istnieje wiele sposobów klasyfikacji klientów. Możliwe pytania warte rozważenia to:

- Ile czasu klient spędza w twojej firmie?
- Jaki jest na tym kliencie zwrot inwestycji?
- Jaką daje nam marżę?
- Jaką daje marżę na godzinę?
- Wkład klienta jako % całości?
- Z ilu usług obecnie korzysta?
- Czy płaci na czas?
- Czy spiera się lub targuje w sprawie dużych honorariów?
- Czy jego płatności spływają w terminie?
- Czy szanuje nasze rady?
- Czy jesteśmy w stanie wygenerować wartość dla jego firmy?
- Czy lubimy z nim pracować?

Firmy, które zadają sobie trud sporządzenia rankingu klientów, opierają je na wysokości honorariów, które płacą im klienci. Jest to dobry wskaźnik, ale niejedyny. Warto pamiętać, że interakcja z klientami przebiega na kilku poziomach i należy także wziąć pod uwagę kryteria „niepieniężne”.

Tabela 6.3 pokazuje możliwe sposoby klasyfikacji bazy klientów według różnych kryteriów.

Tabela 6.3 Kryteria klasyfikacji bazy klientów

A+	A	B	C	D	„Wschodząca gwiazda”
Wydaje rocznie 20.000 \$ lub więcej	Wydaje rocznie 10.000 \$–20.000 \$	Wydaje rocznie 5000 \$–10.000 \$	Wydaje 2000–5000 \$ rocznie	Wydaje rocznie 2000 \$ lub mniej	Entuzjastycznie nastawiony do firmy
Korzysta z pięciu lub więcej naszych usług	Korzysta z czterech do pięciu naszych usług	Korzysta z trzech do czterech naszych usług	Korzysta z dwóch do trzech naszych usług	Korzysta z tylko jednej lub dwóch naszych usług	Potencjał do korzystania z pięciu lub więcej naszych usług
Ustalenia dotyczące płatności miesięcznych	Ustalenia dotyczące płatności miesięcznych	Ustalenia dotyczące płatności miesięcznych	Ustalenia dotyczące płatności miesięcznych	Brak ustaleń dotyczących płatności	Skłonny do płacenia co miesiąc
Szanuje nasze rady	Szanuje nasze rady	Szanuje nasze rady	Szanuje nasze rady	Minimalny zakres potencjału dla usług doradczych, ale ceni inne nasze usługi	Kiedy będzie na to gotowy Szanuje nasze rady
Ceni nasze usługi	Ceni nasze usługi	Ceni nasze usługi	Ceni nasze usługi	Lubimy z nim pracować	Ceni nasze usługi
Lubimy z nim pracować	Lubimy z nim pracować	Lubimy z nim pracować	Lubimy z nim pracować		Lubimy z nim pracować

Tabela 6.4 Klasyfikacja klientów – ćwiczenie

	Działanie	Zakończone/Uwagi
1.	Ustal kryteria, według których będziesz klasyfikował klientów.	
2.	Jeżeli obejmuje to informacje finansowe, upewnij się, czy są one dostępne.	
3.	Określ system kodów, którego chcesz używać (na przykład A+, A, B, C itd.).	
4.	Pozyskaj listę wszystkich klientów firmy. (Najlepiej w formacie elektronicznym).	
5.	Przypisz kod klasyfikacji każdemu klientowi.	
6.	Posortuj listę klientów według kodu.	
7.	Przejrzyj listę pod kątem nieprawidłowości.	
8.	Sporządź listę wszystkich pracowników, którzy mogą dokonać przeglądu listy i wpisać komentarze.	
9.	Określ strategie maksymalizacji wykorzystania i wartości tej informacji.	

6.3.2 Korzyści klasyfikacji klientów

Dzięki procesowi klasyfikacji klientów można uzyskać szereg korzyści.

6.3.2a Dane demograficzne

Klasyfikacja klientów pozwala zaobserwować:

- którzy klienci korzystają z jakich usług;
- popularność niektórych usług;
- zasoby i szkolenia potrzebne do świadczenia tych usług;
- możliwości sprzedaży po wyższych cenach lub krzyżowej sprzedaży dodatkowych usług;
- klientów, którzy korzystają z największej liczby usług firmy.

Ważne jest, by dzielić się tą informacją ze wszystkimi pracownikami w firmie, aby wiedzieli, jaką pozycję w rankingu firmowym zajmuje klient. Da im to możliwość zapewnienia właściwego poziomu obsługi klienta i wsparcia. Uczuli ich także na możliwość sprzedaży po wyższej cenie lub krzyżowej sprzedaży dodatkowych usług tym klientom, którzy korzystają z mniejszej liczby usług.

6.3.2b Modele cenowe

Klasyfikacja klientów może także pozwolić na rozważenie specjalnych modeli cenowych. Mogą się one stosować w różnych okolicznościach.

Modele preferencyjne można rozważyć dla klientów, którzy korzystają z dużej liczby usług. Zaproponowanie niższych cen w niektórych obszarach może poprawić jakość relacji z klientem oraz wyrazić lojalność i docenić klienta za jego wsparcie dla firmy.

Preferencyjne ceny można także rozważać jako element zachęcający klientów do zwiększenia liczby usług, z których korzystają. Na przykład firma może zaoferować rabat 10% od honorarium za dodatkowe usługi w pierwszym roku, w którym klient z nich korzysta.

Poza preferencyjnymi cenami warto także rozważyć inne struktury cenowe, które można stosować w odniesieniu do różnych usług, ich poziomów i typów.

6.3.2c Wycena

W każdej kategorii klasyfikacji klientom można przypisać wartość. Może to nie być wielkość dokładna ani precyzyjna, ale daje przynajmniej wskazówkę co do wartości bazy klientów. Pozwala także firmie ocenić zwrot z inwestycji realizowany na bazie klientów.

Jedną z metod wyceny to Wartość Życiowa Klienta. Wiąże się ona z oszacowaniem kwot, które wyda klient w firmie podczas całego okresu trwania wzajemnej relacji. Należy także oszacować, ilu klientom może polecić twoją firmę i jaką wartość dla firmy będą oni mieli. Dostarczy to firmie szacunkowe informacje co do kosztów, które ponosi na pozyskanie każdego klienta.

Jak widać, istnieje wiele sposobów wykorzystania informacji pozyskanej z klasyfikacji klientów. Istotne staje się ustalenie odpowiednich strategii, których powinna używać firma, aby maksymalnie wykorzystać możliwości, które daje tego rodzaju informacja.

6.4 Pomiar i wyprzedzanie oczekiwań klientów

Punktem wyjścia do mierzenia i przekraczania oczekiwań klientów jest przede wszystkim zrozumienie, jakie są te oczekiwania.

6.4.1 Czego chcą klienci?

Kluczem do rozwoju firmy i jej sukcesu jest pilnowanie, by oferta firmy zawierała usługi, których klienci rzeczywiście potrzebują i była odpowiednia w stosunku do zmieniających się potrzeb. Wobec tego ważne jest zrozumienie wyzwań, przed jakimi stają twoi klienci, jeśli twoja firma ma być postrzegana jako partner, który potrafi świadczyć usługi dopasowane do potrzeb klientów i przez nich cenione. Badanie IFAC SMP Quick Poll (2012) ujawniło, że największe wyzwania stojące przed klientami małych i średnich firm audytorskich, które same są małymi lub średnimi podmiotami, stanowią obciążenia regulacyjne, w szczególności stopień ich skomplikowania i tempo zmian oraz dostęp do finansowania. W innym badaniu przeprowadzonym wśród właścicieli małych i średnich przedsiębiorstw pytano, czego oczekują od swoich księgowych. Ich odpowiedzi podsumowano w tabeli poniżej.

Tabela 6.5 Czego chcą klienci

	Wynik	Cytat
1.	Dostępność	„Żebym mógł się skontaktować zawsze, wszędzie”.
2.	Inicjatywa	„Żeby proponował pomysły, które pomogą mnie i mojej firmie”.
3.	Wyczucie chwili	„Żeby funkcjonował w czasie teraźniejszym wraz ze mną, nie koncentrował się na przeszłości”.
4.	Zrozumiałe porady	„Żebyśmy rozmawiali w sposób dla mnie zrozumiały”.
5.	Wybór i kontrola po stronie klienta	„Żeby podawał mi opcje i pozostawiał wybór”.
6.	Rzeczywista relacja	„To więcej niż tylko transakcja”.

Znajdź czas na przejrzanie tej listy i rozważenie jej implikacji. Jak widzisz, klienci kładą główny nacisk na *dostępność* swojego księgowego.

Wielu księgowych koncentruje się na konkretnych aspektach usług, które świadczą. Godnym polecenia podejściem jest dostrzeżenie rzeczywistych potrzeb klienta, nie tylko samej transakcji.

Weźmy na przykład pod uwagę przygotowanie deklaracji podatkowej. Księgowy zakłada, że to tego właśnie chce klient. Klienta natomiast bardziej obchodzi wypełnienie zobowiązań podatkowych. Deklaracja podatkowa jest po prostu mechanizmem, który pozwala osiągnąć ten cel.

Podkreśla to znaczenie rozumienia, czego klienci naprawdę chcą od swoich księgowych. Pozwala to firmom rozwijać się tak, by świadczyć klientom usługi, które stanowią dla nich rzeczywistą wartość.

Rzeczywistą wartość należy również rozważać w stosunku do kwot, które klienci mogą i chcą wydawać. Z perspektywy zarządzania klientem oznacza to, że nie ma być może potrzeby oferowania usług nadmiernie wyrafinowanych.

Wyniki badań i kwestionariuszy tego rodzaju pomogą księgowym zyskać lepsze zrozumienie tego, jak klienci chcą być obsługiwani i wyzwania, przy których oczekują pomocy.

6.4.2 Pomiar oczekiwań klientów

Aby zmierzyć i przekroczyć oczekiwania klientów należy wykonać szereg działań.

Tabela 6.6 Działania pozwalające mierzyć i przekraczać oczekiwania klientów

Krok	Wymagane działanie
1.	Poznaj oczekiwania swojego klienta.
2.	Wyraź oczekiwania swojego klienta liczbą.
3.	Regularnie sprawdzaj, czy oczekiwania te są spełniane: <i>Pytaj klientów.</i>

Przekroczyć oczekiwania klienta możesz tylko wtedy, kiedy je rozumiesz. Należy je określić podczas pierwszego spotkania. Skorzystaj z kwestionariusza klienta w Tabeli 6.1.

6.4.3 Wyprzedzanie oczekiwań klientów

Jeżeli będziesz w stanie przekroczyć oczekiwania swojego klienta, zbudujesz z nim długoterminową relację i zapewnisz sobie ciągły strumień klientów, którym zostałeś polecony.

Przekraczanie oczekiwań klienta polega przede wszystkim na oferowaniu czegoś nieoczekiwanego, czegoś, czego się klient nie spodziewał. Jest to określane jako „czynnik zachwyty” i jest warte rozważenia jako efektywny sposób umacniania relacji z klientem.

Musisz wykazać innowacyjność i kreatywność. Musisz stale myśleć, jak przekroczyć oczekiwania. Natychmiast po przedstawieniu jednej inicjatywy, musisz myśleć o następnej. Musisz za każdym razem wyżej stawiać poprzeczkę.

Tak jak wspomniano wcześniej, obszary techniczne to rzecz dla klienta oczywista: twoja kompetencja w tych obszarach jest wymagana i oczekiwana. Możesz jednak wyrzucić dobre wrażenie w obszarach związanych z innymi zagadnieniami.

Opracowana przez IFAC publikacja [Good Practice Checklist for Small Business](#) może być przydatna praktykom, którzy starają się określić, jakiego rodzaju pomocy mogą potrzebować ich klienci. Ta lista kontrolna może być punktem wyjścia do opracowania konkretnego planu działania dla klientów, który, przedstawiony z referencyjnymi standardami w branży, może podkreślić twoje zaangażowanie w utrzymywanie długoterminowej relacji i świadczenia usług o wysokiej wartości dodanej.

6.4.3a Telefony

Jednym z przykładów jest niespodziewany telefon. Po wstępnych grzecznościach możesz powiedzieć coś w rodzaju „Pomyślałem, że zapytam, co słychać w twojej firmie. Co dobrego?”

Klienci zazwyczaj angażują się w taką rozmowę bardzo szybko i chętnie rozmawiają o problemach, z którymi się borykają. Czasami będziesz w stanie pomóc, a czasami nie. Możesz jednak mieć pewność, że klient doceni taki telefon. Pomoże to w budowaniu twojej relacji z nim.

6.4.3b Czy twój klient cię rozumie?

Kluczowe wskaźniki wydajności (KPI) są ważne w każdym biznesie, a księgowy ma doskonałe przygotowanie, by wyjaśnić wskaźniki finansowe klientom. KPI oparte na rachunku zysków i strat zazwyczaj ich interesują. Na przykład rozmowa o progu rentowności sprzedaży lub marginesie bezpieczeństwa na ogół jest dla klienta istotna i ciekawa.

Inne podejście to tłumaczenie klientom analizy wskaźnikowej. Wyjaśnienie wskaźnika sprawia, że staje się on „żywy”. Na przykład wskaźnik płynności bieżącej oblicza się dzieląc aktywa obrotowe przez zobowiązania krótkoterminowe. Tradycyjnie wyjaśnilibyśmy to mówiąc „2:1” lub „Dwa razy”. To może jest jasne dla księgowego, ale niekoniecznie dla klienta.

Wyjaśnij ten wskaźnik w sposób przystępny dla klienta. Wśród przykładów można wymienić: „Na każdego dolara zobowiązań krótkoterminowych potrzebujesz dwóch dolarów w aktywach obrotowych, żeby go pokryć”. Lub „W zeszłym roku każdy dolar zobowiązań bieżących wymagał 2,20 dolara”. Wyjaśniony w ten sposób wskaźnik „ożywa”. Nabiera nowego znaczenia i otwiera cały obszar wiedzy klientowi.

Takie podejście do wskaźników pozwala również zainteresować nimi swoich pracowników i sprawić, że będą je lepiej rozumieć. Oceniając wyniki klienta będą je z większym zainteresowaniem przygotowywali. Możesz powierzyć pracownikowi zadanie ustawienia oprogramowania księgowego tak, by generowało wskaźniki oraz towarzyszący im tekst, automatycznie do nich dołączany.

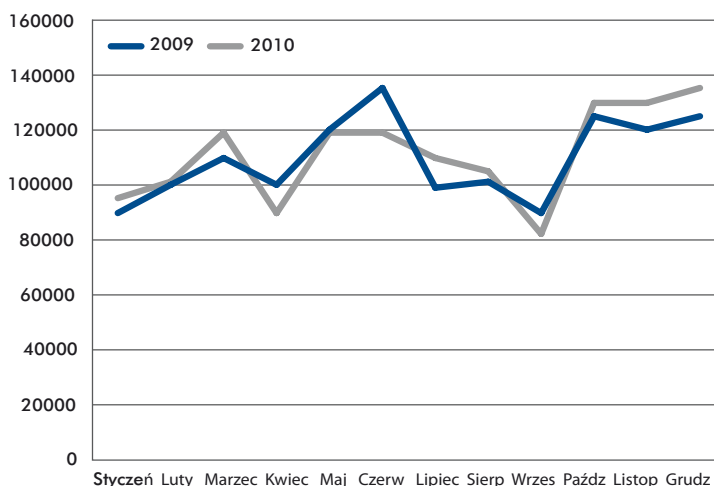
Jest to prosty przykład tego, jak zacieśniać kontakty z klientem podnosząc jednocześnie morale pracowników i zwiększając ich zaangażowanie.

6.4.3c Wykresy i diagramy

„Obraz jest wart tysiąc słów”. Księgowi dobrze funkcjonują patrząc całymi dniami na cyfry. Są przyzwyczajeni do odczytywania relacji pomiędzy liczbami a sytuacjami finansowymi. Większość klientów różni się od nich w tym względzie. Istotne jest zatem przedstawianie informacji klientom w taki sposób, by byli w stanie je rozumieć, a wykresy i diagramy to prosty sposób, by to osiągnąć.

Większość pakietów arkuszy kalkulacyjnych ma funkcjonalność szybkiego generowania wykresów. Zdziwiająco mało firm przedstawia informacje finansowe swoim klientom w ten sposób. Jest to z pewnością jedna z najbardziej efektywnych kosztowo metod wywierania wrażenia na klientach i dawania im czegoś, co ma rzeczywistą wartość.

Ilustracja 6.1 Przykładowy wykres dotyczący sprzedaży



Weź pod uwagę inne informacje, które w formie wykresów mogą być pomocne twoim klientom, takie jak:

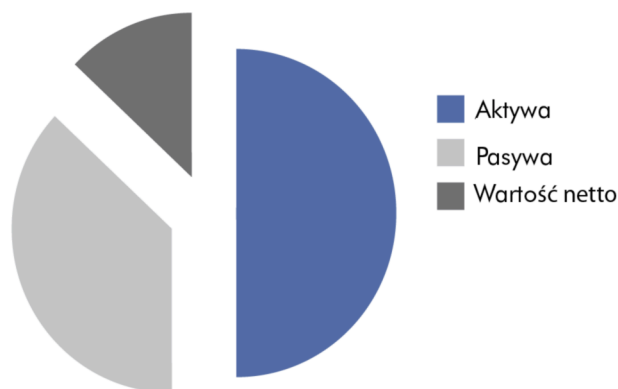
- sprzedaż w stosunku do sprzedaży zeszłego roku;
- sprzedaż w stosunku do budżetu;
- sprzedaż w stosunku do zysku brutto;
- płace w stosunku do wyników sprzedaży;
- sprzedaż w stosunku do zysku netto.

Na wykresie można także przedstawić wiele innych użytecznych informacji. Istotne jest, by kontrolować poziom zainteresowania ze strony klienta. Zazwyczaj okazują je wyraźnie, kiedy się im prezentuje wykres, a następnie sugerują inne informacje, które również należy przedstawiać graficznie.

6.4.3d Diagramy kołowe

Pozycje bilansu często najlepiej prezentuje diagram kołowy. Można skorzystać z różnych formatów. Znajdź format, który najlepiej się sprawdza w przypadku twojego klienta i przedstawia mu najbardziej użyteczne informacje.

Ilustracja 6.2 Przykładowy wykres dotyczący bilansu



Korzyści z prezentacji graficznej na tym się nie kończą.

- Ponieważ wyniki są łatwe do odczytania, generuje ona dodatkowe zainteresowanie w firmie i budzi ciekawość pracowników.
- W systemie komputerowym można zdefiniować standardowe formaty, które pozwalają generować takie diagramy jednym kliknięciem.
- Pokolenie Y ma duże obycie z komputerami i potrafi zazwyczaj tworzyć diagramy bez trudu.
- Wizerunek i percepcja twojej firmy jako podmiotu prawdziwie profesjonalnego rosną.

6.4.3e Inne usługi

W odpowiedzi na zapotrzebowanie obecnych i potencjalnych klientów wiele firm audytorskich rozszerzyło zakres oferowanych usług. Przejrzyj poniższą listę i zastanów się, czy poza tradycyjnymi usługami dotyczącymi podatków i rachunkowości można w twojej firmie wdrożyć któreś z tych usług.

- **Coroczna sesja planowania:** Spotkaj się z klientem raz w roku w celu opracowania mapy działalności klienta i aktualizacji jej strategicznego kierunku.
- **Opracowanie planu działania:** Udziel pomocy w sporządzeniu planu działania pozwalającego osiągnąć określone cele. Obejmuje to określenie kolejnych koniecznych kroków oraz przypisanie odpowiedzialności do zadań oraz terminów.
- **Wdrożenie i aktualizacja planu działania:** Dopilnuj, by plan został w pełni wdrożony dzięki regularnie podejmowanym dalszym działaniom, mentoringowi i coachingowi.
- **Cele i dążenia:** Określ cele i dążenia firmy klienta i razem ustalcie, jak je osiągnąć.
- **Diagram organizacyjny:** Przejrzyj diagram organizacyjny klienta, w tym przypisanie obowiązków i odpowiedzialności. Proces ten obejmuje także przegląd opisu każdego stanowiska pracy.
- **Wizyty w siedzibie klienta:** Regularnie spędzaj czas w siedzibie klienta, aby naocznie przekonać się, na ile trwały i zrównoważony jest rozwój jego firmy.
- **Spotkania comiesięczne:** Spotykaj się z dyrektorami co miesiąc, aby omawiać wyniki finansowe, wzrost i rozwój działalności.

- **Sprawozdania zarządu i KPI:** Przeglądaj wyniki przedsiębiorstwa w stosunku do budżetu. Przeglądaj także KPI oraz istotne informacje finansowe i niefinansowe odnoszące się do wyników.
- **Budżet roczny:** Przygotuj i przejrzyj.
- **Roczna prognoza dotycząca przepływu środków pieniężnych:** Przygotuj i przejrzyj.
- **Analiza działań marketingowych:** Dokonuj regularnych przeglądów.
- **Należności:** Przeglądaj i śledź należności co miesiąc. Weź pod uwagę wpływ prognozy dotyczącej przepływów pieniężnych i zwróć uwagę zarządu na wszelkie kwestie budżetowe niepokój.
- **Zobowiązania:** Przeglądaj i śledź co miesiąc. Odnos je do alokacji w budżecie rocznym oraz bierz pod uwagę wpływ na prognozę dotyczącą przepływu środków pieniężnych.
- **Kluczowe wskaźniki wyników (KPI):** Określ konkretne wskaźniki dla działalności klienta, które powinny być regularnie rozliczane.
- **Finansowanie i pozyskiwanie środków:** Przejrzyj obowiązujące uzgodnienia finansowe, aby uzyskać pewność, że stosuje się najbardziej odpowiednie i oszczędne formy finansowania.
- **Opiekun klienta w banku:** Spotykaj się corocznie z klientem i jego opiekunem w banku, aby omówić wyniki działalności klienta i jego plany na przyszłość. Rozmowa taka powinna dotyczyć relatywnej stosowności funkcjonujących warunków finansowania.
- **Bezpieczeństwo bankowe:** Rozmowa ta jest powiązana z zabezpieczeniami, które posiada bank w celu wspierania struktury finansowania klienta. Spotkania te powinny się zbiegać z comiesięcznym spotkaniem zarządu.
- **Struktura firmy:** Dokonaj przeglądu struktury korporacyjnej, w jakiej działa firma, aby uzyskać pewność, że w dalszym ciągu odzwierciedla ona intencje klienta dotyczące jego działalności.
- **Ochrona aktywów:** Powiąż przegląd struktury korporacyjnej z analizą funkcjonujących środków ochrony aktywów.
- **Plany inwestycyjne:** Przejrzyj i omów plany inwestycyjne i rozwojowe klienta w świetle przepisów podatkowych i korzyści z inwestycji.
- **Sukcesja:** Dokonuj corocznej analizy planów klienta dotyczących sukcesji. Uwzględnij w niej ramy czasowe stopniowego wycofywania się klienta z działalności oraz relatywnej pozycji firmy w kwestii podatków, opłat skarbowych itd.
- **Spadek:** Zachowując wszelką poufność omów testamenty klienta oraz jego intencje dotyczące planowania spadkowego z perspektywy finansowej oraz podatkowej.
- **Ochrona ubezpieczeniowa:** Dokonaj przeglądu funkcjonującej ochrony ubezpieczeniowej, aby się upewnić, czy jest ona odpowiednia dla bieżących potrzeb klienta.
- **Broker ubezpieczeniowy:** Co roku spotykaj się z brokerem ubezpieczeniowym klienta, aby omówić bieżący poziom ochrony ubezpieczeniowej oraz przedstawić mu aktualne informacje co do planów i oczekiwań. Spotkania te powinny się zbiegać z jednym z comiesięcznych spotkań zarządu.
- **Wynagrodzenia pracowników i struktury premii:** Dokonuj corocznego przeglądu wynagrodzeń pracowników i struktur premii.
- **Ocena ryzyka:** Co roku przeprowadzaj formalną ocenę ryzyka działalności klienta, aby uzyskać pewność, że kluczowe obszary ryzyka zostały określone. Zapewnij także zdefiniowanie odpowiednich strategii łagodzenia ryzyka i je zarekomenduj.
- **Analiza rentowności:** Przeprowadź analizę rentowności oraz analizę rentowności produktu, aby sprawdzić rentowność działalności klienta oraz jego linii produktów. Jeśli nie są one rentowne, dokonaj przeglądu ich kontynuacji.

- **Kluczowi klienci:** Spotkaj się z kluczowymi klientami swojego klienta i omów warunki finansowe ich współpracy. Uzyskaj zrozumienie ich współpracy i oczekiwań wobec firmy twojego klienta.
- **Kluczowi dostawcy:** Spotkaj się z kluczowymi dostawcami swojego klienta i omów warunki finansowe ich współpracy.

Rozważając, jakie wprowadzić nowe usługi, przy uwzględnieniu - co oczywiste - otwartości klienta na taką ofertę, powinieneś być świadom względów etycznych i wszelkich lokalnych ograniczeń, które mogą mieć zastosowanie w twoim systemie prawnym.

6.4.4 Strategie wewnętrzne a strategie zewnętrzne

Do tej pory omawialiśmy strategie wewnętrzne pozwalające przekraczać oczekiwania klienta. Inne strategie to budowanie relacji, którą już masz ze swoim klientem.

Strategie zewnętrzne

Niektórzy księgowi mają ze swoimi klientami kontakty raczej nieregularne, dyktowane potrzebą chwili. Wielu widuje się z klientami raz do roku, przy okazji podpisywania deklaracji podatkowych i sprawozdań finansowych.

Budowanie bliższej relacji zależy od stopnia, w jakim taka nieregularność ulegnie zmianie. Ustal plan okresowych kontaktów i zakres działań. Ma to bardzo pozytywny wpływ na relacje z klientami oraz zatrzymanie najważniejszych spośród nich. Z całą pewnością przekroczy to ich oczekiwania i pogłębi obecne relacje.

Najważniejszym elementem jest zdefiniowanie planu obejmującego:

- **Kto** powinien być przez nas zapraszany: klienci, potencjalni klienci, osoby nas polecające, partnerzy-sojusznicy?
- **Co** powinno być przedmiotem zaproszenia: czym się interesują?
- **Gdzie** odbywa się event lub przyjęcie: jak dotrą tam klienci?
- **Kiedy** będzie właściwy termin pasujący klientowi?

Zaleca się zdefiniowanie takiego planu dla największych dziesięciu lub dwudziestu klientów, ale należy to także rozważyć w przypadku klientów potencjalnych, osób polecających firmę oraz partnerów-sojuszników. Jest to naprawdę doskonały sposób budowania i pogłębiania relacji. Umieść te punkty na „mapie” tak jak w Tabeli 6.7.

Tabela 6.7 Przykładowy plan regularnych kontaktów z klientami

	Kto	Co	Gdzie	Kiedy
1.	ABC Ltd	Cirque du Soleil	City	Marzec
2.	CBC Bank	Lunch	Lokalna restauracja	Maj
3.	Lew & Wing	Teatr: Nędznicy	North Shore	Maj
4.	Sokya & Epstein	Piłka nożna: klient jest kibicem klubu Wests	Stadion	Lipiec
5.	Maria M	Festiwal tulipanów: klientka hoduje tulipany i pasjonuje się ogrodnictwem	W regionie	Wrzesień
6.	Lawyers Co	Spotkanie przy śniadaniu w celu omówienia poleceń i perspektyw sojuszu	City	Październik
7.	Frontline	Wyścigi	Klub wyścigowy	Listopad
8.	IT Partners	Dzień golfa	Muirfield	Czerwiec
9.	Abbott & Co	Popołudnie na jachcie	Port	Kwiecień
10.	Damien W	Seminarium na temat przywództwa	Central	Styczeń

W zależności od przepisów prawa obowiązującego w twoim kraju oraz regulacji zawodowych tego rodzaju działania mogą podlegać ograniczeniom. Kluczową kwestią jest zorganizowanie wydarzenia lub aktywności atrakcyjnej dla twoich klientów lub innych zaproszonych osób. Nie musi się to wiązać z dużymi wydatkami: liczy się kontakt. Jest on bardziej istotny niż samo wydarzenie.

Możesz także zwiększyć liczbę wyjść i kontaktów z klientami, uznając to za ważny krok ku rozwojowi i wzrostowi twojej firmy. Powinni w nich brać udział również pracownicy. Pogłębi to ich związek z firmą oraz pozwoli zbudować bliższe relacje z klientami.

Planowanie działań pozwoli ci zobaczyć, ile tak naprawdę masz czasu. Będziesz się dziwił, że nie podjąłeś takich działań wcześniej. Jest to wspaniała metoda przekraczania oczekiwań klientów oraz przyjemny sposób spędzania czasu.

Tabela 6.8 stanowi przykład formatu narzędzia planowania.

Tabela 6.8 Plan działania dotyczący zarządzania relacjami z klientem

Klient	Styczeń	Luty	Marzec	Kwiecień	Maj	Czerwiec	Lipiec	Sierpień	Wrzesień	Październik	Listopad	Grudzień

6.5 Standardy referencyjne dla poziomów usług

6.5.1 Standardy referencyjne

Standardy referencyjne stanowią bardzo pomocny mechanizm monitorowania wyników działalności oraz określania możliwości poprawy. W swej zupełnie podstawowej warstwie, standardy referencyjne porównują jeden zestaw informacji z innym. Ważne jest, by podjąć decyzję, co chcesz porównać i do czego/kogo.

Narzędzia wykorzystujące standardy referencyjne, które porównują wyniki firmy do branży i podmiotów do niej podobnych, są łatwo dostępne, proste i łatwe w użytkowaniu, a używane w połączeniu z oficjalnymi statystykami dają istotny wgląd w profil ryzyka klienta. Firmy, które chcą świadczyć eksperckie usługi benchmarkingu, mogą skorzystać z szerokiej gamy internetowych narzędzi diagnostycznych i służących do dokonywania oceny funkcjonowania firm, działających na zasadzie „użytkownik płaci”.

Firmy mogą skorzystać z badań sondażowych, aby porównać się z firmami podobnymi pod względem wielkości i regionu. Wskaźniki wyszczególnione poniżej można odnosić do zarządzania relacjami z klientami. Przeanalizuj listę

wskaźników i wybierz te, które dla twojej firmy są najbardziej istotne. Określ swoje własne standardy referencyjne. Następnie regularnie śledź rzeczywiste wyniki firmy w odniesieniu do tych standardów (Patrz [Tabela 6.9](#)).

Tabela 6.9 Standardy referencyjne w zarządzaniu relacjami z klientami

Kluczowe wskaźniki zarządzania relacjami z klientami		
Ludzie		
Obsadzenie stanowisk	Liczba stanowisk w przeliczeniu na pełne etaty	Liczba pracowników
Pracownicy kontaktujący się z klientami	Liczba stanowisk w przeliczeniu na pełne etaty (wśród pracowników kontaktujących się z klientami) Procent całkowitej liczby stanowisk	Liczba stanowisk w przeliczeniu na pełne etaty wśród pracowników kontaktujących się z klientami Pracownicy kontaktujący się z klientami jako procent całkowitej liczby pracowników Chcemy, by następujące wielkości uległy poprawie w miarę rozwoju kultury relacji z klientami
Przychody na stanowisko w przeliczeniu na pełne etaty	Liczba billingów firmy według liczby stanowisk w przeliczeniu na pełne etaty	Wskazuje przychód na stanowisko w przeliczeniu na pełne etaty Celem firmy jest zwiększenie z czasem tej wielkości
Odbyte spotkania promujące relacje w sieci	Liczba spotkań, w których przedstawiciele firmy brali udział	Wskazuje intencje zespołu dotyczące proaktywnego marketingu firmy do regularnego śledzenia i porównywania z celem
Godziny mentoringu	Liczba godzin	Wskazuje liczbę godzin mentoringu poświęconych pracownikom do regularnego śledzenia i porównywania z celem
Produktywność		
Zadania w toku	Wartość w \$	Wskazuje, ile czasu zarejestrowanego w arkuszach czasu pozostaje do przypisania do klientów Należy położyć nacisk na rejestrowanie czasu, który klient będzie sobie cenił w procesie wykonywania jego zadania
Zadania w toku (WIP)	Wiek (dni zadań w toku)	Wskazuje, jak długo dane zadanie jest wykonywane przez firmę i pozostaje w toku Należy położyć nacisk na obniżenie liczby dni zadań w toku, co poprawia czas wykonywania zadań dla klienta
Należności	Wiek (dni zadłużenia)	Wskazuje, ile czasu potrzebują klienci na zapłacenie swoich zobowiązań wobec firmy Bardzo dobry wskaźnik satysfakcji klienta. Również bardzo dobry wskaźnik wewnętrznych kolejnych działań oraz kontroli
Odpisy	Odpisy (wartość w \$)	Wskazuje czas podlegający opłacie przez klienta, ale płatności tej nie można ściągnąć Firma podejmuje decyzję o niewystawianiu faktury dla klienta i odpisuje zadanie w toku Należy położyć nacisk na ograniczenie odpisów. Czas podlegający naliczeniu powinien stanowić wartość dla klienta i jako taki podlegać fakturowaniu

Kluczowe wskaźniki zarządzania relacjami z klientami

Rentowność		
Procent przychodów netto	Przychody netto jako procent całkowitych billingów firmy	Wskazuje rentowność firmy Wskazuje możliwość ponownych inwestycji firmy w ludzi i usługi dla klientów
Koszty pracy jako procent przychodów	Koszty pracy jako procent całkowitych rachunków firmy	Pokazuje koszty zatrudnienia jako procent billingów. Wskazuje zbyt dużą liczbę nieproduktywnych pracowników
Usługi		
Wykorzystane usługi	Liczba wykorzystanych usług (#)	Wskazuje liczbę usług, z których korzystają klienci Wskazuje zaawansowanie relacji z klientem Należy położyć nacisk na zakres wykorzystywanych usług
	Liczba dodatkowych usług zamawianych (rocznie) przez obecnych klientów	Wskazuje dodatkowe usługi zamawiane podczas całego roku Należy położyć nacisk na zwiększenie zakresu usług wykorzystywanych przez klienta
	Liczba nowych usług (rocznie) wprowadzonych przez firmę w ciągu danego roku	Wskazuje nowe usługi wprowadzone podczas całego roku Należy położyć nacisk na wprowadzanie nowych usług dla klientów Pozycjonuje firmę jako podmiot innowacyjny i twórczy Usługę może świadczyć nasza firma, może też pochodzić od partnera-sojusznika
	Przychód z nowych usług wprowadzonych przez firmę w ciągu roku (rocznie)	Wskazuje wartość przychodu z nowych wprowadzonych usług Do określenia osobno Konkretne koszty można alokować do przychodu, w celu ustalenia marży brutto minus koszty zmienne
	Liczba kontaktów z klientem w ciągu tygodnia (innych niż inicjowane przez klienta)	Wskazuje, czy jesteś spontaniczny i proaktywny. Powinieneś być! Zwiększ tę wielkość
	Liczba godzin spędzonych na działaniach dotyczących klientów niepodlegających opłacie przez klientów	Wskazuje czas, jaki inwestujesz w klientów Wielkość, którą należy śledzić, niekoniecznie zwiększać Uwaga: nie należy tu przesadzać. Nie możesz wszystkiego robić za darmo!
	Liczba propozycji nowych lub dodatkowych usług świadczonych w ciągu miesiąca	Wskazuje sukces marketingu nowych i dodatkowych usług Należy położyć nacisk na wzrost tej wielkości do czasu osiągnięcia celów dotyczących wykorzystania usług

Kluczowe wskaźniki zarządzania relacjami z klientami		
Obsługa klienta		
Ratingi klienta	Doskonała (%) Zadowolająca (%) Niezadowolająca (%)	Mierz satysfakcję klienta za pomocą regularnych ankiet Daje to informację zwrotną na temat działania firmy i jej postrzegania przez klienta Należy kłaść nacisk na stałą poprawę
Spory	Liczba sporów	Spory z klientami. Śledź charakter sporów i ich wpływ na przychody Cel: brak sporów
Działanie usług dodatkowych i nietypowych	Liczba przypadków	Śledź niestandardowe usługi i pomoc świadczone klientom Powyżej normalnych poziomów obsługi Nacisk na bieżące zwiększanie takich działań
Polecenia przez klientów	Liczba poleceń	Liczba nowych klientów, którym polecono firmę Wskazuje, czy obecni klienci są zadowoleni z poziomu obsługi i doświadczenia współpracy z tobą
Seminaria dla klientów	Liczba seminariów	Wskazuje liczbę przeprowadzonych seminariów Do regularnego śledzenia i porównywania z celem w planie marketingowym

6.6 Korzystanie z możliwości poprawienia relacji

Do tej pory moduł ten omawiał sposoby rozwijania relacji z klientem – ma to wielkie znaczenie dla firmy i można pracować nad tym wykorzystując wiele metod. Kolejna część dotyczy maksymalnego wykorzystywania możliwości, które pojawiają się dzięki takim relacjom.

Przypomnij sobie model klasyfikacji klientów (Patrz [sekcja 6.3.1](#)). Pamiętajsz zapewne, że celem jest przeniesieniu klientów z ich obecnego poziomu klasyfikacji do poziomu wyżej.

6.6.1 Używanie analizy luk

Analiza luk jest jednym z najbardziej efektywnych narzędzi rozwoju biznesu. Jest prosta, ale daje bardzo dobre rezultaty. Jej model jest przedstawiony w [Tabeli 6.10](#), sposób używania metody opisano poniżej.

Ilustracja 6.3 Model analizy luk

		Usługi	
		Obecne	Nowe
Klienci	Obecni	1	2
	Nowi	3	4

Analiza luk stanowi doskonałą podstawę strategii zarządzania relacjami z klientami. Zapewnia kontekst, w którym wykonujesz następny krok.

Kwadrant 1: Obecne usługi dla obecnych klientów

Kwadrant 1 pozwala zrozumieć obecną bazę klientów.

Kto korzysta z jakich usług? Wyniki są zazwyczaj zaskakujące. Kiedy dokonując analizy szuka się odpowiedzi na pytanie, czy wszyscy klienci korzystają ze wszystkich usług, okazuje się na ogół, że tak nie jest.

Priorytetową kwestią powinno być sporządzenie listy wszystkich klientów i usług, z których korzystają. Najlepiej zrobić to w arkuszu kalkulacyjnym. Pokaże to wyraźnie klientów, do których powinieneś się teraz zwracać z ofertą. [Tabela 6.11](#) podaje przykłady usług, z których korzystają różni klienci firmy audytorskiej.

Kwadrant 1 pokazuje także marketingową drogę linii najmniejszego oporu. Twoi klienci cię znają i darzą zaufaniem, jest zatem większe prawdopodobieństwo, że będą otwarci na twoje sugestie dotyczące dodatkowych usług.

Tabela 6.10 Macierz obecnych klientów i usług

		Badanie	Rachunkowość	VAT/Podatek obrotowy	Podatek dochodowy	Finanse
1.	ABC Ltd	X	X		X	
2.	SCK Chin Pty Ltd		X	X	X	
3.	Smith & West	X	X		X	
4.	Impala & Co		X	X	X	
5.	Lawyers Co		X	X	X	
6.	Frontline			X	X	X
7.	Hanif Partners	X	X			X
8.	Laurence Yuen		X	X	X	
9.	Jersey Co		X	X		
10.	San Marco				X	

Prezentacja na tej matrycy usług, z których korzystają klienci pokazuje, gdzie leżą możliwości promowania usług dodatkowych.

Kwadrant 2: Nowe usługi dla obecnych klientów

Obowiązuje tu założenie, że twoja firma chce i może świadczyć nowe usługi.

Kwadrant 2 pokazuje, że najlepszy początkowy rynek to twoja obecna baza klientów. Obecni klienci, zadowoleni z usług twojej firmy, będą otwarci na nowe usługi, choćby tylko na próbę.

Kwadrant 2 jest drugą po kwadrancie 1 ścieżką po linii najmniejszego oporu i należy się nią zająć dopiero po kompletnym wyczerpaniu możliwości oferowanych przez kwadrant 1.

Badanie IFAC SMP Quick Poll (2012) wykazało, że drugim najczęstszym czynnikiem rozwoju biznesu dla małych i średnich firm audytorskich są dodatkowe przychody od obecnych klientów.

Kwadrant 3: Obecne usługi dla nowych klientów

W tym obszarze szukamy nowych klientów na twoje obecne usługi. Zaletą tej sytuacji jest to, że usługi te nie są nowe dla ciebie. Znasz związane z nimi procesy, wiesz, co robisz, a wszystkie potrzebne systemy należycie funkcjonują.

Badanie IFAC SMP Quick Poll (2012) określiło pozyskiwanie nowych klientów jako najważniejszy czynnik wzrostu firm w przyszłości w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw.

Kwadrant 4: Nowe usługi dla nowych klientów

W tym obszarze podejmujesz starania o zaistnienie na nowym rynku z ofertą nowych usług. Kwadrant 4 to najtrudniejszy obszar: te usługi są nowe dla ciebie i nowe dla rynku. Prawdopodobnie do wielu ich aspektów będziesz się musiał dopiero przyzwyczajać.

Z perspektywy rozwoju biznesu lepiej wyczerpać możliwości oferowane przez pozostałe trzy kwadranty, zanim zajmiesz się kwadrantem 4. Należy go w ogóle unikać w trudniejszej sytuacji gospodarczej.

6.6.2 Podsumowanie: Maksymalizacja możliwości

Działania maksymalizujące możliwości wynikające z poprawy relacji z klientem podsumowano w Tabeli 6.12.

Tabela 6.11 Maksymalizacja możliwości wynikających z poprawy relacji z klientem

Możliwości	Wymagane działanie
1.	Miej jasne pojęcie co do kierunku, który chcesz nadać swojej firmie. Powinien on być czytelnie przedstawiony w twoim biznesplanie.
2.	Podaj konkrety co do usług, które zaoferujesz swoim klientom.
3.	Miej jasne pojęcie co do sposobu świadczenia tych usług i ich wyceniania.
4.	Przeprowadź analizę luk na swojej bazie klientów.
5.	Określ dodatkowe usługi, które chcesz promować wśród swoich obecnych klientów.
6.	Ustal plan dotyczący sposobu dotarcia do klientów i terminarz takich działań.
7.	Miej zawsze pod ręką gotowe materiały marketingowe określające korzyści dodatkowych usług.

6.7 Opracowanie strategii świadczenia pełnego zakresu wysokiej jakości usług

Opracowanie takiej strategii oznacza podjęcie serii działań pozwalających świadczyć pełen zakres wysokiej jakości usług (przedstawiony w Tabeli 6.13).

Tabela 6.12 Działania pozwalające opracować pełen zakres usług

	Działanie	Kto je podejmie?	Do kiedy?
1.	Określ, co oznacza pełen zakres usług na twoim rynku.		
2.	Określ te usługi, które twoja firma już świadczy.		
3.	Podjmij decyzję co do dodatkowych usług, w których chciałbyś rozwijać kompetencje firmy.		
4.	Określ, które usługi oddelegujesz do innych firm.		

W wyniku zebranych informacji twoja firma może podjąć decyzję, które usługi chce w dalszym ciągu świadczyć, które usługi będzie rozwijać, a które oddeleguje do innych firm.

6.7.1 Określanie usług potrzebnych na rynku

Spytaj swoich klientów o ich aktualne wymagania oraz oczekiwania co do ich własnego rozwoju w ciągu najbliższych kilku lat. Możesz to przeprowadzić za pomocą grupy fokusowej lub po prostu zadając pytania klientom i osobom, z którymi masz kontakty biznesowe.

Skorzystaj z listy sugerowanych usług w Tabeli 6.14, by ustalić poziom zainteresowania każdą z nich.

Tabela 6.13 Lista kontrolna usług

	Usługa	Czy korzystasz obecnie z tej usługi?	Czy sądzisz, że możesz z niej korzystać w przyszłości?	Komentarz
1.	Badanie i atestacja			
2.	Doradztwo podatkowe			
3.	Sprawozdania finansowe			
4.	Rachunkowość zarządcza			
5.	Przygotowanie deklaracji podatkowych			
6.	Zgodność z wymogami regulacyjnymi			
7.	Sekretariat firmy			
8.	Przygotowanie i kompilacja VAT			
9.	Wycena działalności and due diligence			
10.	Planowanie finansowe			
11.	Coaching i mentoring biznesowy			
12.	Planowanie podatkowe i doradztwo			
13.	Niewypłacalność i likwidacja			
14.	Finanse spółki kapitałowej			
15.	Zarządzanie ryzykiem i ochrona aktywów			
16.	Pośrednictwo finansowe i udzielanie pożyczek na hipotekę			
17.	Planowanie sukcesji			
18.	Zarządzanie majątkiem i coaching			

Tabela 6.15 przedstawia powiązane usługi, które firmy audytorskie mogą świadczyć lub w sprawie których mogą udzielać instruktażu. Tutaj także należy rozważyć zapytanie obecnych i potencjalnych klientów oraz osób, z którymi masz kontakty biznesowe o to, które z tych usług mogą ich interesować i być użyteczne dla ich firm.

Tabela 6.14 Lista kontrolna usług powiązanych

	Usługa	Czy korzystasz obecnie z tej usługi?	Czy sądzisz, że możesz z niej korzystać w przyszłości?	Komentarz
1.	Dostawca technologii informatycznych			
2.	Agent nieruchomości mieszkalnych			
3.	Agent nieruchomości użytkowych			
4.	Broker usług finansowych			
5.	Specjalista ds. opodatkowania			
6.	Makler giełdowy			
7.	Agent ubezpieczeń od ryzyk osobistych			
8.	Prawnik			
9.	Bankier			
10.	Broker ogólnych usług ubezpieczeniowych			
	Usługa	Czy korzystasz obecnie z tej usługi?	Czy sądzisz, że możesz z niej korzystać w przyszłości?	Komentarz
11.	Dostawca usług związanych z zasobami ludzkimi			
12.	Media			
13.	Artykuły biurowe			

Pytania działają, jeśli są zadawane w sposób formalny i ustrukturyzowany. Wiele firm audytorskich nie zadaje pytań, które pomogłyby im lepiej zrozumieć wymagania klientów. Możesz wyróżnić się na rynku zadając pytania tego rodzaju i uzyskując pełniejszą wiedzę na temat potrzeb klientów. Twoja firma musi podjąć decyzję co do świadczenia usługi, wypracować kompetencje lub kierować klientów do innych firm.

Pomocny może być kwestionariusz w Tabeli 6.16. Jego wypełnienie może pomóc firmom, które chcą wprowadzić szerszy zakres usług dla swoich klientów i szerokiego rynku. Możliwość oferowania tych usług podlega lokalnym ograniczeniom, należy także wziąć pod uwagę względy etyczne.

Tabela 6.15 Wewnętrzny kwestionariusz

	Pytanie	Odpowiedź/Komentarz
1.	Jakich usług potrzebują twoi klienci?	
2.	Jaki jest najlepszy sposób, żeby się tego dowiedzieć? (na przykład kwestionariusz, grupa fokusowa itd.)	
3.	Czy jesteśmy w stanie świadczyć te usługi? Jeśli tak, to które?	
4.	Jeśli nie, to które z tych usług możemy opracować?	
5.	Jakie zasoby i szkolenia będą potrzebne, jeżeli postanowimy rozwijać te kompetencje wewnętrznie?	
6.	Jakie usługi powinniśmy delegować do innej firmy? (Patrz następną sekcja.)	

6.8 Strategie oferowania pełnego zakresu wysokiej jakości usług: fuzje, sieci, polecenia

Ćwiczenia powyżej mogą uświadomić firmom, że potrzebują pomocy w zapewnianiu pełnego zakresu usług. Niektóre mogą się zdecydować na sojusze z innymi firmami. Tabela 6.17 pokazuje niektóre z pytań, które należy zadać.

Tabela 6.16 Tworzenie sojuszu

	Pytanie	Odpowiedź/Komentarz
1.	Z kim powinniśmy zawrzeć sojusz?	
2.	Jak ocenimy kompetencje i możliwości tego podmiotu?	
3.	Jaką strukturę powinien mieć ewentualny sojusz lub umowa dotycząca wzajemnych poleceń?	
4.	Jakie procesy zapewniania jakości wdrożymy, by zapewnić, że nasi partnerzy świadczą wysokiej jakości usługi?	
5.	Czy należy rozważyć jakieś ustalenia finansowe?	
6.	Jakie usługi powinniśmy delegować do innej firmy? (Patrz następna sekcja.)	

Podjmując decyzję dotyczącą rodzaju organizacji, z jaką chcemy zawrzeć sojusz, za punkt wyjścia należy uznać wstępną ocenę usług, które z dużym prawdopodobieństwem zechcemy delegować do innych firm. Należy następnie rozważyć potencjalnych kandydatów (Patrz przykłady w Tabeli 6.18).

Tabela 6.17 Lista potencjalnych sojuszników

Specjalizacja	Nazwa firmy, nazwisko osoby	Preferowana forma współpracy	Wymagane działanie	Kto je podejmie?	Do kiedy?
Planowanie finansowe	Sharpe Planning	Joint venture	Spotkanie w celu umówienia	PK	15 kwietnia
Makler giełdowy	Gecko & Assoc	Sojusz	Lunch	PK & GG	31 maja
Badanie i atestacja	Smith & Co	Polecenia przez klientów	Spotkanie w celu umówienia	PK	25 czerwca
Coaching biznesowy	Maximus Consulting	Ewentualna fuzja	Due diligence	Firma zewnętrzna	15 października

6.8.1 Częste obawy dotyczące poleceń lub przedstawiania klientów

Kiedy jedna firma jest przedstawiana i polecana innej, pojawia się szereg kwestii wartych wzięcia pod uwagę. Są to między innymi obawy, że polecana firma:

- nie zapewni klientowi dobrego, profesjonalnego poziomu usług i interakcji;
- nie zapewni usługi w taki standardzie, jakiego oczekuje klient i firma polecająca;
- rozczaruje lub zdenerwuje klienta;
- zdestabilizuje relację, którą ma klient z firmą polecającą.

Obawy te wynikają z faktu, że większość firm stanowczo broni relacji, jakie ma z klientami. Większość stara się robić wszystko, by zatrzymać przy sobie klienta i mieć z nim długą, zdrową relację.

Przed udzieleniem rekomendacji zalecane jest przeprowadzenie „mini due diligence” u partnera. Pozwoli to firmie potwierdzić, że partner troszczy się o dobro klienta tak jak ona sama. Powinno także dać pewność, że klient uzyska doskonałe, profesjonalne usługi.

Tabela 6.18 pomoże w ustaleniu podejścia twojego partnera do obsługi klienta i jego satysfakcji.

Tabela 6.18 Odkrywanie postaw twojego partnera w sojuszu wzajemnych poleceń

	Pytanie	Odpowiedź/Komentarz
1.	Opisz, jak ty i twoja firma obsłużycie klientów, których wam polecimy.	
2.	Opisz postawy swoje i swojej firmy wobec obsługi klienta.	
3.	Jak zapewnicie klientowi poczucie dobrego, profesjonalnego doświadczenia pracy z waszą firmą?	
4.	Opisz poziom usług, które świadczyce ty i twoja firma.	
5.	Jak możecie nas zapewnić, że nie zirytujecie naszego klienta ani nie naruszycie relacji, którą z nim mamy?	
6.	Jakie usługi powinniśmy delegować do innej firmy? (Patrz następna sekcja.)	

Ten rodzaj rozmowy pozwoli każdej firmie lepiej rozumieć standardy usług partnera. Pozwoli także jasno przedstawić oczekiwania.

Różnorodne strategie, które pozwolą świadczyć pełen zakres usług wśród klientów firmy i na całym rynku przedstawiono poniżej.

6.8.2 Fuzje

W przypadku fuzji firmy się łączą, aby stworzyć inną, nową firmę. Rozwiązanie to omawiano w Module 3 jako strategię wzrostu. Jako sposób świadczenia wysokiej jakości usług jest ono równie ważne.

Przy okazji fuzji pojawia się zazwyczaj kilka rodzajów kwestii. Różne kultury pracy rodzą pytania o:

- etykę pracy;
- równowagę między pracą a życiem prywatnym;
- praktyki stosowane w pracy;
- mieszankę różnych osobowości;
- zasoby ludzkie;
- odmienne oczekiwania;
- technologię;
- praktyki dotyczące fakturowania i pobierania należności;
- wahania rentowności;
- jeden podmiot powstały z dwóch.

Należy uwzględnić liczne zalety i wady tego rozwiązania.

Zalety

- Każda firma daje połączonej organizacji swoje unikalne mocne strony, co pozwala udostępnić większą liczbę usług.
- W grę wchodzi efekt skali: bardziej efektywne zespoły zazwyczaj są w stanie wykonać więcej pracy.
- Spada poziom duplikowania działań i ról wśród pracowników.

Wady

- Fuzja to ekstremalne rozwiązanie, jeśli twoim celem jest po prostu świadczenie jednej czy dwóch usług więcej.
- Kwestie, które mogą wynikać z fuzji, mogą w znacznym stopniu odciągnąć uwagę osób zarządzających od samej działalności firmy. Może to mieć negatywny wpływ na produktywność, przepływ zadań oraz ogólne wrażenie dotyczące pracy z twoją firmą, które będą mieli klienci.

6.8.3 Wybieranie rodzyneków z ciasta

Alternatywnym rozwiązaniem do fuzji dwóch firm jest wybranie rodzyneków czy też pozyskanie partnerów lub starszych menedżerów z innej firmy, która posiada potrzebne firmie specjalistyczne umiejętności.

Czasami taki specjalista ma mały zespół pracowników, którzy również mogą przejść do firmy. Pozwala to zasadniczo stworzyć nowy dział i świadczyć szerszy zakres usług.

Zalety

- Prostota podejścia.
- Zazwyczaj minimalne zakłócenia zwykłego działania.

Wady

- Przyciągnięcie odpowiedniej osoby może być kosztowne.
- Kosztowne będzie na pewno, jeśli eksperyment się nie powiedzie.

6.8.4 Sojusze

Kiedy nad sprawami klienta pracują w systemie projektowym dwie firmy lub ich większa liczba, albo też specjaliści z różnych firm, mówimy o sojuszu.

Zalety

- Każda ze stron zachowuje osobną tożsamość i strukturę.
- Wspólnie koncentrują się na spełnianiu wymagań klientów.
- Pozwala to każdej ze stron wnieść do gry specjalistyczne umiejętności dla ogólnej korzyści klienta.
- Honorarium za zlecenie jest na ogół dzielone na podstawie wkładu w projekt.

Wady

- Mogą pojawić się trudności ze współdzieleniem zasobów.
- Brak scentralizowanej administracji.
- Potencjalny obszar konfliktów, ponieważ jedna ze stron zazwyczaj musi objąć rolę przywódczą.

6.8.5 Polecenia

Jedna firma poleca klientom inną firmę (Patrz [Tabela 6.20](#)). Są to bardzo popularne sposoby współpracy. Niektóre mają bardzo precyzyjną strukturę, w ramach której wymagana jest na przykład minimalna liczba wzajemnych poleceń w miesiącu. Inne mają strukturę bardziej luźną, w której między firmami obowiązuje po prostu porozumienie i na mocy tego porozumienia polecają się wzajemnie klientom, jeśli pojawi się taka potrzeba.

W niektórych porozumieniach firmy płacą sobie wzajemnie opłaty za polecenia, zazwyczaj w jakimś stopniu proporcjonalne do wartości honorarium za projekt. Inne nie stosują opłat za polecenia, ponieważ firmie polecającej zależy po prostu na tym, by problem klienta rozwiązała możliwie najbardziej odpowiednia osoba.

Zalety

- Elastyczna struktura.

- Elastyczne warunki finansowe.
- Porozumienie pozwala obu firmom koncentrować się na swoim obszarze specjalizacji.
- Każda ze stron zachowuje niezależność.

Wady

- Firma polecająca nie ma kontroli nad wynikami pracy firmy polecanej.
- Niski standard pracy firmy polecanej może się źle odbić na firmie polecającej.
- Firma polecająca musi mieć zaufanie do umiejętności firmy polecanej.

Dalsze wskazówki dotyczące przyjmowania opłat lub prowizji z poleceń znajdziesz w Kodeksie IFAC lub wytycznych twoich organów zawodowych. Zagrożenia i zabezpieczenia natury etycznej omówiono bardziej dogłębnie w [Module 7](#).

Tabela 6.19 Przykładowy plan świadczenia pełnego zakresu wysokiej jakości usług

Usługi, których oczekują klienci i/lub rynek	Usługi, które obecnie świadczymy	Strategia świadczenia usług, których obecnie nie świadczymy	Wymagane działanie	Kto je podejmie	Do kiedy?
Podatki	Podatki	Nie dotyczy	Nie dotyczy		
Badanie		Polecenie klientom firmy audytorskiej	Nawiązanie relacji z profesjonalistami, którzy świadczą usługi badania	PK	31 marca
Sekretariat firmy	Sekretariat firmy	Nie dotyczy	Nie dotyczy		
Wycena działalności and due diligence		Polecenie klientom specjalistycznej firmy	Znalezienie odpowiedniej firmy. Zasięgnięcie opinii wśród profesjonalistów na temat cieszącej się dobrą reputacją firmy	PK	25 czerwca
Likwidacja		Polecenie klientom specjalistycznej firmy	Kontakt z dawnymi współpracownikami	PK	Możliwie najszybciej (ASAP)
Planowanie sukcesji		Polecenie, możliwa fuzja	Lunch z Brianem, żeby to omówić	PK i BC	Październik

6.9 Wystawianie faktur i ściąganie należności

Do tej pory ten moduł omawiał wielkie znaczenie dobrej, profesjonalnej relacji z klientem. Równie istotne jest jednak, byś otrzymywał wynagrodzenie za wykonaną pracę. Poniżej omawiamy kwestię kontroli kredytowania i sprawdzone techniki ściągania należności, a następnie pewne powody, dla których niektórzy klienci nie płacą.

6.9.1 Kontrola kredytu

Wskazówki poniżej pomogą ci opracować efektywne podejście.

- Opracuj politykę kredytowania. Napisz jasny i zwięzły dokument odnoszący się do wszystkich klientów.
- Rozważ bardziej elastyczne zasady dla większych klientów.
- Określ jasne warunki: w pełni je uświadom klientom.

- Dokonaj wdrożenia tej polityki: zaznajom z nią pracowników, zapewnij przeszkolenie dotyczące jej stosowania.
- Dokonaj selekcji potencjalnych klientów: nie ma sensu zajmować się nowymi klientami, jeżeli miałiby nie płacić.

6.9.2 Techniki ściągania należności

Techniki omówione poniżej pozwolą na bardziej skuteczne ściąganie płatności.

- Jasno wytłumacz swoje warunki kredytowania i oczekiwania na samym początku.
- Upewnij się, że klienci je rozumieją.
- Określ swoje honorarium w liczbach z wyprzedzeniem, jeśli jest to możliwe (zazwyczaj jest).
- Zapewnij możliwość dokonywania płatności na różne sposoby.

Regularnie i często kontroluj zadłużenie i podejmuj właściwe działania.

- Zmień klasyfikację dłużników: zamiast „bieżące, 30 dni po terminie, 60 dni po terminie, 90 dni po terminie, ponad 90 dni po terminie” używaj jedynie „Należne teraz” i „Zaległe”.
- Działania dotyczące ściągania należności rozpocznij wcześniej.
- Ułatw płatności swoim klientom.
- Efektywny proces ściągania wymaga cotygodniowej uwagi.

Aby osiągnąć najlepsze rezultaty, koncentruj się na płatnościach zaległych od bardzo niedawna, ponieważ łatwiej je ściągnąć.

6.9.3 Pewne podstawowe zasady

- Wysyłaj faktury pocztą elektroniczną, a nie tradycyjną: tak jest szybciej, poza tym ten sposób zapewnia zapis w mailu.
- Wystawiaj faktury możliwie najszybciej po zakończeniu usługi.
- Wcześniej rozpocznij proces ściągania.
- Nie czekaj, aż konieczne będą dalsze działania. Jeżeli płatność jest przeterminowana, zacznij przypominać klientowi, że się tej płatności spodziewasz.
- Zawsze zachowuj się uprzejmie i profesjonalnie.
- Ściąganie należności powinno być procesem, nie karą.
- Większość klientów to ludzie uczciwi, którzy płacą, jeśli wiedzą, że muszą.
- Seria łagodnych, niekonfrontacyjnych w wyrazie przypomnień większość klientów skłania do płacenia.
- Bądź wytrwały i konsekwentny.
- Rozważ korzyści płynące z oferowania opcji motywujących, na przykład małych zniżek za wczesne lub niezwłoczne płatności.

Jak widać, w procesie tym chodzi o komunikowanie się z klientami, które pozwala mieć pewność, że w pełni zdają sobie sprawę z wymagań twojej firmy.

Jednym z sekretów efektywnego ściągania długów jest system, który maksymalnie ułatwia klientom płatność na czas. Dobry system ściągania zaczyna się od pierwszego kontaktu z klientem i przechodzi przez cały proces przepływu zadań oraz kolejne działania.

Wczesna identyfikacja klientów, którzy mają złe intencje co do płatności, ostatecznie stanowi o sukcesie systemu lub o poziomie związanej z nim frustracji. Brak systemu to pewna droga do złych wyników.

6.9.4 Czemu klienci nie płacą?

Dzieje się tak zazwyczaj z kilku przyczyn, a z większością z nich możesz coś zrobić.

1. Klient jest z tobą w rzeczywistym sporze.

Najlepszą metodą jest podejmowanie działań wcześniej. List przypominający pozwoli wyjaśnić problemy, a znacznie łatwiej poradzić sobie z reklamacją, kiedy sprawa jest wciąż świeża.

Czekanie 90 dni, żeby się dowiedzieć o problemie znacznie obniża twoje szanse pomyślnego rozwiązania sprawy i otrzymania całej płatności.

2. Klient wykazuje pewną beztróskę.

Zapomniał zapłacić faktury lub po prostu nie rozumiał, kiedy miał zapłacić. Przyczyną tego mogło być niejasne przedstawienie twoich warunków.

Najlepszym podejściem jest rozpoczęcie procesu wcześniej i ułatwienie klientom dokonania płatności. List przypominający jest łagodnym monitem i w tej grupie pozwala osiągnąć doskonałe wyniki. Przed wystawieniem faktury możesz wykonać wiele działań, które podwyższą twoje szanse otrzymania płatności w terminie. Ważne jest, by klientowi wyjątkowo jasno przedstawić warunki i oczekiwania.

3. Klient jest źle zorganizowany.

Tutaj także najlepszym podejściem jest rozpoczęcie procesu wcześniej i ułatwienie klientom dokonania płatności. Jeżeli klient teraz niezbyt dobrze organizuje swoje działania, za 60 dni też tak będzie. Nie stawaj w kolejce wierzycieli, przesuń się na jej początek.

4. Klient nie ma pieniędzy.

Ma dobre chęci, ale nie ma gotówki. Tutaj także najlepszym podejściem jest rozpoczęcie procesu wcześniej i ułatwienie klientom dokonania płatności. Wczesne uzgodnienie warunków płatności daje większą szansę uzyskania zapłaty w całości. Niewielkie regularne kwoty potwierdzają intencje klienta.

Jeżeli klient naprawdę ma kłopoty, ważne jest, by dowiedzieć się o tym wcześniej. Pozwala to uniknąć konieczności wykonania większej liczby działań. Alternatywną drogą jest udzielenie klientowi pomocy w rozwiązaniu jego problemów.

5. Klienta nie obchodzi i nie chce mu się.

Najlepszą metodą jest podejmowanie działań wcześniej i w sposób, który trudno zignorować. W przypadku takiego klienta konieczna jest wytrwałość. Należy także rozważyć alternatywne ustalenia dotyczące płatności przed wykonaniem kolejnych prac dla tego klienta.

Powinieneś też ocenić, czy chcesz dalej działać na rzecz takich klientów, ponieważ nie mieszczą się oni w twoim modelu klientów docelowych.

6. Klient jest nieuczciwy.

Nie jest to typ klienta, z którym dalej chcesz mieć coś wspólnego. Najlepszą metodą jest podejmowanie działań wcześniej i w sposób, który trudno zignorować. Nie angażuj emocji w komunikację z tym klientem. Dopilnuj, by odnośne zasady wewnątrzfirmowe zostały określone i by reguły twojego systemu ściągania należności były konsekwentnie przestrzegane.

Nie pracuj więcej z tym klientem, przygotuj natomiast dla niego strategię zaprzestania współpracy z twoją firmą po tym, jak ci zapłaci w całości.

6.9.4a Zlecenie

Zlecenie przedstawia warunki pracy dla klientów obowiązujące w firmie. Każda firma powinna dobrze rozważyć, jak włączyć swoje warunki handlowe do zlecenia na piśmie. W przypadku sporu staje się ono ważnym dowodem, w szczególności jeśli klient podpisem potwierdził akceptację tego zlecenia.

6.10 Rozstrzygnięcie konfliktów i usługi arbitrażu

Ten moduł dotyczy rozwijania relacji z klientem. Niestety, czasami takie relacje się załamują. Niniejsza sekcja

koncentruje się na relacji klienta i firmy. Warto jednak zauważyć, że omówione strategie odnoszą się również do wszelkich relacji, zarówno w pracy, jak i w życiu prywatnym.

6.10.1 Pięć oznak narastającego konfliktu

Aby rozpocząć rozwiązanie konfliktu trzeba mieć świadomość, że taki konflikt ma miejsce lub należy się go spodziewać. Powinieneś być wyczulony na oznaki konfliktu. Istnieje pięć poziomów, na których typowe konflikty eskalują.

1. Dyskomfort

Jest to nieokreślone poczucie, że między tobą a klientem nie wszystko jest całkiem w porządku, choć nic nie zostało otwarcie powiedziane ani zrobione. Jest to dobry moment, by wyciągnąć rękę do tej drugiej osoby i zbadać, czy jest jakiś problem.

Pomyśl o możliwych powodach dyskomfortu, u siebie, u tej drugiej osoby lub w całej sytuacji. Zapytaj siebie, jakie kroki możesz podjąć, jakie pytania zadać, co możesz zrobić w tym momencie by wyjaśnić i być może złagodzić problem.

Wymaga to od ciebie wykonania pierwszego kroku w wyjaśnianiu problemu. Może to być dla ciebie trudne, ale to ważny krok.

2. Incydenty

To sytuacje, w których pojawia się niewielkie spięcie lub różnica zdań między tobą a klientem. Choć nie martwi cię to za bardzo, porusza cię, zaskakuje lub irytuje na tyle, by o nim pamiętać przez dzień czy dwa. Jest to krok poza obszar zwykłego „dyskomfortu”.

Możesz podjąć decyzję, żeby omówić to z klientem i wyjaśnić wszelkie problemy czy efekty uboczne sprzeczki. Bywa jednak tak, że wydaje ci się to niezręczne, postanawiasz przeczekać ten moment i pozwolić, by czas zagoił wszelkie drobne rany.

3. Nieporozumienie

W sytuacjach, w których między twoim klientem a firmą pojawiają się odmienne oczekiwania lub komunikacja jest niepełna, słowa i czyny mogą być źle interpretowane. To z kolei niestety często prowadzi do nieporozumień. Dzieje się tak szczególnie w tych przypadkach, kiedy między klientem a firmą nie ma otwartości ani nici porozumienia wynikającej z przyjaznych stosunków.

W konsekwencji zaczynasz zwracać większą uwagę na rzeczy, które potwierdzają to, w co zaczęłeś wierzyć w odniesieniu do tej osoby lub sytuacji. Pojawia się „samospelniająca się przepowiednia”, ponieważ widzisz coraz więcej przykładów potwierdzających twoją opinię, że klient nie ma racji.

4. Napięcie

Kiedy doświadczasz napięcia w relacji z klientem, twoje uczucia i percepcje dotyczące niemal wszystkich słów lub działań tej osoby stają się negatywne. Może się to zacząć od prostego nieporozumienia, które szybko eskaluje.

W takich sytuacjach trudno jest wchodzić w interakcję z tą osobą lub z nią pracować bez poczucia pewnego lęku i chęci obrony. Na tym etapie często zaczynasz się martwić, że stracisz tę osobę jako klienta i w konsekwencji ucierpi twoja firma lub reputacja.

5. Kryzys

W sytuacji kryzysu ludzie mają tendencję do zachowań ekstremalnych, których normalnie nie braliby nawet pod uwagę. Może to mieć znaczące konsekwencje dla firmy, w zależności od działań, jakie podejmie klient lub firma.

Przykłady zachowań, które świadczą o kryzysie to przemoc fizyczna, groźby jej użycia, obelgi, emocjonalne znęcanie się, niszczenie mienia lub załamanie relacji z klientem. Może to mieć szczególnie niekorzystne konsekwencje, jeżeli klient podejmie działania prawne wobec firmy lub złoży zażalenie do organizacji zawodowej.

6.10.2 Radzenie sobie z konfliktem

Na szczęście możesz na każdym z tych etapów zdecydować się na kilka rodzajów działań. Warto nauczyć się tych metod, nigdy nie wiadomo, kiedy trzeba będzie z nich skorzystać.

1. Nie reaguj odruchowo, przemyśl swoją reakcję.
 - Zapanuj nad sobą w tym konkretnym momencie.
 - Oddychaj głęboko, żeby się uspokoić.
 - Zachowaj spokój i otwartość.
 - Śledź swoje emocje, reakcje i język ciała.
 - Zastanów się, jakie wrażenie wywierasz na tej drugiej osobie.
2. Opuść.
 - Nie bądź defensywny.
 - Szanuj u drugiej osoby potrzebę wyrażania uczuć.
 - Na ten moment ustąp nieco ze swojego stanowiska.
 - Bądź gotów wykazać elastyczność i rozważyć opcje.
 - Zapytaj, co jest potrzebne, by rozwiązać tę sytuację.
3. Skoncentruj się na tej drugiej osobie.
 - Aktywnie słuchaj i odzwierciedlaj uczucia i znaczenia, które wyraża ta osoba.
 - Słuchaj tak, by ludzie mogli i chcieli mówić.
 - Naprawdę słuchasz? Czy to jasne?
 - Przyjmij do wiadomości znaczenie problemów i obaw drugiej osoby.
4. Postaraj się o jasność sytuacji.
 - Sprawdzaj, wyjaśniaj i potwierdzaj, zadając otwarte i odzwierciedlające pytania.
 - Uczciwie badaj problemy, skutki i możliwe przyczyny.
 - Szukaj możliwości w tym, co słyszysz.
 - Czego chciałaby ta osoba? Czego by sobie nie życzyła?
 - Zobacz problem w szerszym kontekście. Czy ludzie widzą szerszą perspektywę, czy tylko swój punkt widzenia?
5. Przedstaw swoje stanowisko.
 - Wyjaśnij, jak rzecz wygląda z twojej strony, używając zdań, które jasno przedstawią twoje stanowisko.
 - Trzymaj się swoich wartości, zasad i celów.
 - Wyraź swoje potrzeby i obawy asertywnie, ale nie agresywnie.
 - Zaatakuj problem, nie osobę. Mów tak, by ludzie słuchali.
 - Bądź miękki dla ludzi, twardy dla problemu.

6. Szukaj rozwiązania, w wyniku którego obie strony odnoszą jakieś korzyści.

Przy takim rozwiązaniu do potrzeb i obaw obu stron podchodzi się z szacunkiem.

- Jakie są najlepsze opcje, które pozwolą spełnić potrzeby obu stron?
- Określ obszary „wspólnego gruntu” i stamtąd zacznij dalszą komunikację.
- Co pomoże w osiągnięciu rozwiązań, które są satysfakcjonujące dla obu stron?
- Czy przydałoby się więcej czasu lub informacji?
- Określ kwestie, które powodują „zatory” i popracuj nad nimi.
- Jeśli to możliwe, razem pracujcie nad zmianą. Możecie także zgodzić się na różnicę zdań tej kwestii.
- Bądź kreatywny, szukaj możliwości. Jaki jest najbardziej pozytywny wynik, który możecie oboje osiągnąć?
- Uzyskaj zaangażowanie i zgodę na kolejne kroki.

7. Utrzymaj relację.

- Dokonuj przeglądu postępów i podejmuj kolejne działania.
- Znajdź czas na utrzymywanie i umacnianie relacji.

Jak widzisz, rozwiązywanie konfliktów to poważne zagadnienie, ale istnieją narzędzia i techniki radzenia sobie z nim. Relacja z klientem jest ważna i ma daleko idące konsekwencje. Uzyskując lepsze zrozumienie konfliktu i sposobu, w jaki można do niego podejść, będziesz w stanie lepiej sobie radzić z takimi sytuacjami, kiedy się pojawią i dalej cieszyć się dobrą relacją z klientem.

6.11 Zakończenie relacji z klientem

Po wykonaniu ćwiczenia związanego z klasyfikacją klientów, będziesz dobrze przygotowany do oceny bazy klientów w swojej firmie. Jednym z wyników tego procesu może być decyzja zakończenia niektórych relacji. Może się tak zdarzyć dlatego, że klienci nie pasują już do profilu twojej firmy lub dlatego, że po rozważeniu licznych czynników postanowiłeś, że twoja firma nie będzie już z nimi pracować. Niezależnie od powodu tej decyzji, jest ona istotna.

Sposób, w jaki rozegrasz tę sprawę, ma wielkie znaczenie. Jest kilka sposobów zakończenia relacji z klientem, na przykład:

- wysłanie listu informującego, że twoja firma nie jest dalej gotowa działać w imieniu klienta;
- podnoszenie honorariów za usługi do czasu, kiedy klient nie zdecyduje się odejść;
- polecenie klientowi innej firmy audytorskiej;
- sprzedaż klienta;
- spotkanie z klientem i omówienie sytuacji.

Każde z tych rozwiązań krótko omówiono poniżej.

6.11a Wysłanie listu

Jest to najbardziej formalny i zdaniem niektórych najbardziej profesjonalny sposób zakończenia relacji z klientem. Listy takie są na ogół dość krótkie i rzeczowe. Treść zależy jednak od relacji, jaką firma miała z klientem podczas lat współpracy. Przesądza ona o tym, jak wiele firma ujawni w kwestii powodów, dla których kończy relację.

Niezależnie jednak od przyczyny, ważne jest, by powiedzieć całkiem jasno, że relacja ta się zakończy lub się zakończyła oraz że klient powinien poszukać profesjonalnych porad i usług gdzie indziej. Zazwyczaj w takim liście zawiera się wyrazy szacunku i życzenia powodzenia w przyszłych działaniach klienta.

6.11b Zwiększanie honorariów

Ta metoda polega na progresywnym zwiększaniu honorariów naliczanych klientowi. Zakłada się, że klient w końcu dojdzie do wniosku, że firma jest dla niego za droga i podejmie decyzję o odejściu.

Z tą strategią wiążą się jednak pewne problemy.

- Klient może jednak nie odejść. Jeżeli tak się stanie, będziesz musiał z nim wytrzymać (ale przynajmniej za dobrą cenę!).
- Klient może nie opłacać honorariów w podwyższonej wysokości, ale w dalszym ciągu oczekiwać wykonywania usługi. W takiej sytuacji poniesiesz koszty wykonania zadań, ale będziesz długo czekał na płatności.
- Klient może się stać nieznośny (albo bardziej niż nieznośny). Nieznośny już być może jest, ale sytuacja może ulec pogorszeniu. Naraża to twoich pracowników na jeszcze większą presję i stres. Nie jest to gra warta świeczki.
- Klient może się poskarżyć twojej organizacji zawodowej. Być może nie naruszasz regulaminu, ale twój klient może twierdzić, że nie zachowujesz się profesjonalnie.

Kolejnym możliwym skutkiem jest to, że klient zacznie doceniać wartość usług, które świadczy twoja firma i relacja z nim się poprawi.

6.11c Polecenie innej firmy

Jest to dosyć popularna metoda. Firmy o różnych specjalizacjach i umiejętnościach mogą sobie nawzajem polecać klientów. Firma polecająca zdała sobie sprawę, że relacja z klientem nie spełnia oczekiwań, ale jest nadzieja, że sytuacja będzie lepsza w przypadku innej firmy. Polecenie może przyjąć formę pisemną, telefoniczną lub mieć miejsce w trakcie spotkania. Firma zachowuje wiarygodność w oczach klienta, ponieważ zapewnia mu alternatywnego doradcę, a problem rozwiązuje w sposób profesjonalny.

6.11d Sprzedaż klienta

Możliwe jest na przykład połączenie klientów w grupę i sprzedanie jej innej firmie, która tych klientów będzie sobie cenić.

6.11e Spotkanie z klientem

Jest to preferowany sposób. Przecież klient, z którym się żegnasz, płacił ci przez te wszystkie lata. W jakimś stopniu cię utrzymywał. Teraz, z różnych powodów, relacja dobiega końca.

Spotkanie twarzą w twarz by powiedzieć klientowi, że współpraca się zakończyła, jest gestem cenionym przez klientów. Daje też możliwość omówienia innych spraw. Pozwala również wyjaśnić ewentualne nieporozumienia i życzyć powodzenia w przyszłości.

6.12 Wnioski

Silne i efektywne relacje z klientami stanowią kręgosłup działającej wydajnie firmy księgowej. Jak wyjaśniono w tym module, musisz naprawdę znać swoich klientów i wiedzieć, czego chcą. Zgodnie z dobrą praktyką powinieneś spełniać ich oczekiwania i je przekraczać. Istnieje wiele zasobów i metod, które pomogą ci w rozwijaniu i cementowaniu relacji z klientami, w tym sieci, polecenia oraz innego rodzaju powiązania. Nawet w sytuacji konfliktu dobra relacja z klientem może ci pomóc osiągnąć pozytywny rezultat.

6.13 Odniesienia, dalsza lektura i zasoby IFAC

Odniesienia i dalsza lektura

Anderson, Kristin L. and Kerr, Carrol J. *Customer Relationship Management*. Nowy Jork: McGraw-Hill, 2001.

Barcelo, Yan. „Ten ways to add value.” *CA Magazine*, sierpień 2009. www.camagazine.com/archives/print-edition/2009/aug/features/camagazine28582.aspx.

Bildstein, Larry. „Retain Clients and Help Them Recover,” *Journal of Accountancy*, luty 2010. www.journalofaccountancy.com/Issues/2010/Feb/20091638.htm.

Defelice, Alexandra. „Hitting the Target: National Survey Looks at How CPA Firms of All Sizes Stack Up”, *Journal of Accountancy*, kwiecień 2011. www.journalofaccountancy.com/Issues/2011/Apr/20103297.htm.

Po-Chedley, David A. *Client Relationship Management*. Wydanie ilustrowane. Amherst, MA: HRD Press, 2001.

Scapens, Robert W., Burns, John, Baldvinsdottir, Gudrun i Ezzamel, Mahmoud. *Future Direction of UK Management Accounting Practice*. Amsterdam, Londyn: Elsevier, 2003.

Sheth, Jaqdish N. i Sobel, Andrew. *Clients for Life: Evolving from an Expert-for-Hire to an Extraordinary Adviser*. Nowy Jork: Free Press, 2002.

Young, Laurie. *Marketing the Professional Services Firm: applying the principles and the science of marketing to the professions*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2005.

Zasoby IFAC

Strona internetowa IFAC SMP Committee: www.ifac.org/SMP, zawierająca IFACnet (wyszukiwarkę branżową, dostępną przez okno wyszukiwania na górze każdej strony)

IFAC, *IFAC SMP Quick Poll: May-June Results*, lipiec 2012. www.ifac.org/publications-resources/ifac-smp-quick-poll-may-

Zasoby i narzędzia zarządzania firmą audytorską pochodzące z IFAC i innych organizacji: www.ifac.org/about-ifac/small-and-medium-practices-committee/smp-resources-and-tools

Komitet można znaleźć na Twitterze @ [IFAC_SMP](https://twitter.com/IFAC_SMP) i w serwisie Delicious @ [ifacsmppcommittee](https://delicious.com/ifacsmppcommittee) (skorzystaj z tagów po prawej stronie w celu filtrowania według każdego modułu tego Przewodnika)

Rada Dyskusyjna SMP/SME: www.ifac.org/smp/sme-discussion-board (pozwala udzielać informacji zwrotnych i omawiać tematy związane z zarządzaniem firmami audytorskimi związane z tematami tego Przewodnika)

Załączniki

Załącznik 6.1 Studia przypadków

Studium przypadku 1

To studium przypadku odnosi się do sekcji 6.4.3 „Przekraczanie oczekiwań klienta”.

William i Indira zauważyli, że konkurencja na rynku, na którym działają, rośnie. Większa liczba księgowych konkuruje z nimi o tych samych klientów, ale niektórzy z nich obniżają ceny, by zwiększyć swój udział w rynku. William i Indira postanowili zapewnić swoim klientom wartość większą niż obniżenie honorariów do poziomu oferowanego przez konkurentów.

Pierwszym obszarem, którym się zajęli, była prezentacja sprawozdań finansowych ich klientów. Umówili się, że we wszystkich raportach przygotowywanych dla klientów powinny się znajdować wykresy. Omówili to z pracownikami, którzy również uznali, że wykresy będą stanowiły ważny dodatkowy element opracowywanych przez nich sprawozdań finansowych.

Jeden z pracowników, Manu, doskonale zna Excela i opracował kilka standardowych szablonów wykresów. Zapisał je jako „Wzorce” w firmowym systemie komputerowym, co oznacza, że są one dostępne dla wszystkich pracowników. Manu przeszkolił pracowników w kwestii wprowadzania do „Wzorców” odpowiednich informacji klientów i zapisywania ich w osobnych plikach.

Po zakończeniu szkolenia Indira wysłała memo do wszystkich pracowników, zalecając włączenie zestawu wykresów do wszystkich rocznych sprawozdań finansowych dla klientów. William i Indira uznali, że dla większości klientów przydatne będą wykresy liniowe, na których zostanie przedstawiona sprzedaż danego roku w stosunku do sprzedaży z roku poprzedniego. Na diagramach kołowych chcą z kolei przedstawiać bilans. Pracownikom zalecono przygotowywanie tych diagramów za każdym razem, kiedy przygotowują ostateczny zbiór kont dla swoich klientów, chyba że odpowiednie dane nie są dostępne lub ich zebranie wymagałoby zbyt dużo czasu.

Klienci zareagowali bardzo pozytywnie. Większość z nich ceni sobie dodatkowe informacje widoczne na wykresach, choć niektórzy mieli obawy, że będzie się to wiązało z dodatkowymi kosztami. William i Indira zapewnili klientów, że wykresy nie spowodują podwyżki honorariów i że zostały włączone do dokumentów, by klienci mogli łatwiej zrozumieć otrzymywane informacje finansowe.

Wprowadzenie diagramów wiązało się z dodatkową korzyścią dla firmy Williama i Indiry. Wzrosła liczba zapytań od klientów, którzy słyszeli o diagramach generowanych przez firmę i też chcieli w swoich sprawozdaniach finansowych widzieć takie diagramy.

Poziom zainteresowania spowodowany przez wprowadzenie prostej inicjatywy takiej jak diagramy zachęcił Williama i Indirę do rozważenia innych działań, które mogą podjąć, by stworzyć dodatkową wartość dla swoich klientów.

Studium przypadku 2

To studium przypadku odnosi się do sekcji 6.6 „Korzystanie z możliwości poprawienia relacji”.

William postanowił wprowadzić na początku nowego roku finansowego sesje planowania dla kluczowych klientów. Zdecydował się ograniczyć to do pięciu najważniejszych kontrahentów i obserwować, jak przyjmują ten pomysł. Wszyscy klienci, z którymi go omawiał, podeszli do niego entuzjastycznie i wyrazili gotowość zaangażowania się.

William nadał tym sesjom następującą strukturę:

Plan sesji planowania

- Określenie kluczowych celów działalności
- Określenie trzech celów, które mają być osiągnięte w tym roku

- Określenie najpilniejszej kwestii, którą trzeba się zająć możliwie najszybciej
- Określenie kluczowych kamieni milowych
- Analiza SWOT
- Określenie strategicznego planu klienta
- Przegląd diagramu organizacji
 - Przepisanie odpowiedzialności
 - Określenie obszarów odpowiedzialności
- Budżet i przepływ środków pieniężnych: określenie daty sporządzenia i przeglądu
- Sprawy różne
- Ustalenie daty następnego spotkania

William był zadowolony z reakcji klientów, kiedy zaczął z nimi pracować nad planowaniem ich działalności. Zakładał, że większość właścicieli firm i tak spędza wiele czasu planując i zdziwił się, kiedy się dowiedział, że większość z nich temu najważniejszemu aspektowi ich działalności poświęca tak naprawdę bardzo niewiele uwagi.

Tylko jeden klient nie był szczególnie zainteresowany pomocą ze strony Williama. Po omówieniu powodów William dowiedział się, że klient ten nie uważa go za szczególnie kompetentnego w tym obszarze i woli, żeby William pozostał przy rachunkowości! Wszyscy inni klienci z entuzjazmem skorzystali z oferty Williama dotyczącej pomocy w planowaniu.

Jednym z najważniejszych wyników sesji planowania było określenie kluczowych kamieni milowych – osiągnięć, które firma chce mieć na swoim koncie w ciągu danego roku. Dotarcie do kamieni milowych da właścicielom sygnał, że zmierzają właściwą drogą ku celom zdefiniowanym dla całego roku. Oznacza to także, że William w ciągu tego roku odbywa regularne spotkania, co daje mu możliwość świadczenia dodatkowych usług i generowania dodatkowych honorariów.

Moduł 7:

Zarządzanie ryzykiem

Spis treści

7.1 Wstęp	4
7.2 Profesjonalizm i etyka w firmie	4
7.2.1 Kodeks etyki zawodowych księgowych	4
7.2.2 Podstawowe zasady Kodeksu IFAC	5
7.2.3 Zagrożenia etyczne	6
7.2.4 Zabezpieczenia	8
7.2.5 Zagrożenia etyczne i możliwe zabezpieczenia	9
7.3 Zarządzanie ryzykiem w firmie	13
7.3.1 Określanie ryzyka w firmie audytorskiej	13
7.3.2 Badanie ryzyka wewnętrznego	16
7.3.3 Ryzyko zewnętrzne	18
7.3.4 Opracowanie ramowej struktury ryzyka dla twojej firmy	18
7.3.5 Przyjęcie strategii łagodzących ryzyko	20
7.4 Zlecenie od klienta	23
7.4.1 Proces zlecenia	23
7.4.2 Przegląd i ponowne zlecenie	25
7.4.3 Przegląd bieżących zleceń	26
7.4.4 Zarządzanie procesem wycofania się	27
7.5. Procesy kontroli jakości w firmie audytorskiej	27
7.5.1 Cel kontroli jakości	27
7.5.2 Korzyści płynące z efektywnego systemu kontroli jakości	28
7.5.3 Ogólne zasady kontroli jakości	28
7.5.4 Elementy kontroli jakości	29
7.6 Planowanie kontynuacji działalności i przywracania pracy po awarii	36
7.6.1 Prewencja – plan zarządzania ryzykiem	38
7.6.2 Przygotowanie – analiza wpływu na działalność (BIA)	39
7.6.3 Reakcja – planowanie reakcji w przypadku incydentu	43
7.6.4 Przywracanie pracy	47
7.6.5 Śmierć lub trwała niezdolność do pracy osoby prowadzącej praktykę	50
7.7 Odpowiedzialność i ubezpieczenia w twojej firmie	53
7.7.1 Ubezpieczenie od odpowiedzialności zawodowej	53
7.7.2 Inne rodzaje ubezpieczenia warte rozważenia	55
7.8 Wnioski	55
7.9 Odniesienia, dalsza lektura i zasoby IFAC	56

Załączniki	57
Załącznik 7.1 Odpowiedzialność liderów za kontrolę jakości w firmie	57
Załącznik 7.2 Okoliczności i powiązania wymagające powiadomień	58
Załącznik 7.3 Coroczne potwierdzenie niezależności	59
Załącznik 7.4 Lista kontrolna akceptacji nowych klientów	60
Załącznik 7.5 Procedury zlecenia od klienta: zmiany osoby realizującej zlecenie	61
Załącznik 7.6 Lista kontrolna zarządzania ryzykiem	62

7.1 Wstęp

Pojęcie ryzyka jest dobrze znane wszystkim praktykom. Istnieje, odkąd w tej branży świadczy się usługi w środowisku biznesu. Znaczenie ryzyka i zarządzania nim nabrało jeszcze większego znaczenia wraz ze wzrostem liczby i wagi roszczeń prawnych w ciągu ostatnich lat.

Należy zauważyć, że ten moduł jest poświęcony zarządzaniu ryzykiem, nie jego eliminacji. Jest to istotne rozróżnienie, kluczowe dla omawianego tu materiału, który dotyczy w przeważającej części czynników ryzyka, które można określić oraz ich eliminowania tam, gdzie to możliwe. Nawet jednak jeśli nie jest możliwe wyeliminowanie większości czynników ryzyka związanych z funkcjonowaniem w charakterze osoby prowadzącej praktykę, można je obniżyć i sprowadzić do możliwego do zaakceptowania poziomu.

Zarządzanie ryzykiem ma konkretny wpływ na funkcjonowanie firmy audytorskiej. Jest istotne dla ochrony aktywów, finansów i działalności operacyjnej firmy oraz przyczynia się do osiągnięcia zadowalającego poziomu zgodności z przepisami, ładu korporacyjnego i należytej staranności. Z tego powodu chroni reputację, wiarygodność i status firmy.

Zbuduj kulturę zarządzania ryzykiem w firmie. Podkreśla ona na wszystkich poziomach firmy znaczenie zarządzania czynnikami ryzyka jako elementu codziennych czynności każdego pracownika na wszystkich poziomach firmy. Celem tworzenia kultury zarządzania ryzykiem jest stworzenie sytuacji, w której partnerzy i pracownicy instynktownie szukają czynników ryzyka i biorą pod uwagę ich wpływ przy podejmowaniu efektywnych decyzji operacyjnych. Istotą kultury zarządzania ryzykiem jest jej niezależność od położenia geograficznego lub konkretnego kraju czy też regionu. Zasady definiowania tej kultury są uniwersalne i istotne niezależnie od lokalizacji.

Poszczególne sekcje tego modułu omawiają składowe elementy kultury zarządzania ryzykiem. Moduł prezentuje także kwestie etyczne i ich wpływ na ekspozycję na ryzyko w twojej firmie. Analizuje też proces zleceń od klientów oraz najlepsze sposoby zarządzania ryzykiem w tym obszarze.

W module przedstawione są także procesy kontroli jakości w firmie audytorskiej, z uwzględnieniem szczególnej roli, jaką odgrywają w zarządzaniu ryzykiem w codziennej pracy firmy. Omówiono w nim także planowanie kontynuacji działalności oraz kluczowe elementy prewencji, przygotowania, reakcji i przywracania działania. Moduł obejmuje także strategię na wypadek śmierci lub trwałej niezdolności do pracy osoby prowadzącej praktykę.

Moduł kończy się omówieniem odpowiedzialności cywilnej i ubezpieczenia w firmie oraz przeglądem rodzajów ubezpieczenia, które są dla niej najbardziej istotne.

7.2 Profesjonalizm i etyka w firmie

Ta sekcja omawia podstawowe sprawy i informacje dotyczące kwestii etycznych istotnych dla małych i średnich firm. Przedstawia charakter i wpływ różnego typu zagadnień etycznych przy świadczeniu usług atestacyjnych i innych. Lepsze zrozumienie tych kwestii pozwoli osobom prowadzącym praktykę lepiej się do nich przygotować.

7.2.1 Kodeks etyki zawodowych księgowych

Kodeks etyki zawodowych księgowych (Kodeks IFAC) został wydany przez Radę Międzynarodowych Standardów Etycznych dla Księgowych (IESBA). W tym module korzystamy z tego Kodeksu, bardzo istotnego dokumentu związanego z tym zagadnieniem, jako zbioru wytycznych dotyczących sposobu postępowania w kwestiach etycznych, przed którymi stoją praktycy w małych i średnich firmach.

Fundamentem Kodeksu IFAC są ramy koncepcyjne oparte na zasadach. Intencją jego autorów jest, by można było go stosować na całym świecie. Takie podejście pozwala uwzględnić różnice w systemach prawnych i różne wersje odnośnych przepisów. Kodeks koncentruje się zatem na podstawowych zasadach, a nie na normatywnych regulacjach, dzięki czemu zawodowi księgowi mogą stosować te zasady w okolicznościach, które ich dotyczą. Kodeks IFAC obejmuje zasadniczo trzy obszary. Po pierwsze określa fundamentalne zasady profesjonalizmu i etycznego zachowania w firmie. Po drugie, określa etyczne czynniki ryzyka w ocenie znaczenia związanych z nimi zagrożeń. Po trzecie, zawiera wskazówki odnoszące się do stosowania odpowiednich zabezpieczeń lub redukcji zagrożeń do możliwego do zaakceptowania poziomu.

Poniżej omówiono pięć podstawowych zasad, na których opiera się Kodeks IESBA.

7.2.2 Podstawowe zasady Kodeksu IFAC

Zasada 1: Uczciwość

Postępuj w sposób uczciwy. Bądź otwarty i szczery we wszystkich kontaktach zawodowych i gospodarczych. Uczciwość oznacza również rzetelne postępowanie i prawdomówność. Nie przyzwalaj na kojarzenie cię ze sprawozdaniami, zestawieniami lub informacjami, które w stopniu istotnym są nieprawdziwe albo wprowadzające w błąd lub też pomijają czy zaciemniają treść informacji, których pominięcie lub zaciemnienie może wprowadzać w błąd.

Właściwe jest wymienienie uczciwości jako pierwszej zasady, ponieważ jest to fundament, na którym opiera się profesjonalne postępowanie. Powinna być także kamieniem węgielnym twojej firmy. Uczciwość powinna dotyczyć wszystkich obszarów działania firmy. Warto poświęcić czas na przejrzenie diagramu organizacyjnego i upewnienie się, że uczciwość dominuje we wszystkich kluczowych obszarach działania. Weź na przykład pod uwagę obszary takie jak marketing, dział operacyjny, zasoby ludzkie i finanse w twojej firmie. Powinieneś mieć pewność, że każdy z nich działa uczciwie.

Zasada 2: Obiektywizm

Postępuj obiektywnie. Dbaj o to, by uprzedzenia, konflikty interesów, presja lub oddziaływania osób trzecich nie wpływały na osądy o charakterze zawodowym lub gospodarczym. Twój obiektywizm może być narażony na szwank, jeżeli wykonujesz usługi w sytuacjach, w których wchodzi w grę uprzedzenie związane z relacją - z tego powodu obiektywizm osądu zostaje naruszony. Obiektywizm oznacza nieuleganie wpływom zewnętrznym: księgowy podejmuje decyzje samodzielnie.

Zasada 3: Zawodowe kompetencje i należyta staranność

Zagwarantuj wykonywanie wszelkich prac zgodnie z zasadą zawodowych kompetencji i należytej staranności. Zarówno ty sam, jak i twoi pracownicy powinniście mieć wiedzę i odpowiednie umiejętności pozwalające świadczyć kompetentne usługi zawodowe.

Oznacza to również, że firma musi z należytą starannością i sumiennością stosować standardy techniczne i zawodowe. Zawodowe kompetencje oznaczają osiągnięcie pewnych umiejętności i wiedzy oraz możliwość wykonania zadania. Powinieneś także zadbać o aktualizowanie kompetencji poprzez stały rozwój zawodowy.

Podejmując zlecenie dopilnuj, by twoi pracownicy działali w sposób odpowiedzialny, zgodny z wymogami zadania. Dotyczy to także ciebie samego. Ty i twoi pracownicy powinniście działać w sposób rozważny, dokładny i terminowy. Konieczne są stałe szkolenia i nadzór, dzięki którym można mieć pewność, że usługi są świadczone kompetentnie i z należytą starannością.

Zasada 4: Zachowanie tajemnicy informacji

Zachowuj w tajemnicy wszystkie informacje dotyczące klienta i firmy. Nie ujawniaj żadnych danych klienta poza firmą bez zezwolenia, nie wykorzystuj też informacji klienta dla osobistych korzyści lub celów. Zawsze zachowuj ostrożność, w tym także w okolicznościach towarzyskich, aby zapewnić zachowanie informacji w tajemnicy.

Od zasady zachowania tajemnicy informacji są nieliczne wyjątki. Masz obowiązek jej ujawniania, jeżeli uzyskałeś zgodę klienta lub ujawnienie jest wymagane przez przepisy prawa. Masz także obowiązek ujawniania informacji dla spełnienia wymogów kontroli jakości lub w odpowiedzi na zapytania. Ujawnienie jest także dopuszczalne dla ochrony interesów zawodowego księgowego w procesach sądowych lub w celu przestrzegania standardów technicznych i wymogów etycznych.

Zasada 5: Profesjonalne postępowanie

Cechą wyróżniającą branżę księgową jest przyjęcie przez nią odpowiedzialności za działania w interesie publicznym. Oznacza to, że profesjonalne postępowanie wymaga przedkładania interesu klienta i interesu publicznego ponad własne interesy firmy.

Oznacza to także postępowanie z odpowiednimi przepisami prawa i regulacjami oraz unikanie wszelkich działań dyskredytujących zawód. Dotyczy to także działań marketingowych i promocji usług zawodowych. Promocje muszą być organizowane w sposób uczciwy i prawdomówny, nie mogą zawierać przesadzonych obietnic ani dyskredytujących uwag dotyczących pracy innych osób.

Nie ma jednej definicji profesjonalnego postępowania, ponieważ może ona być dosyć subiektywna i różnić się w zależności od kraju. Każdy profesjonalista sam monitoruje i ocenia swoje postępowanie i unika działań, które mogą przynieść ujemę zawodowi.

Profesjonalne postępowanie odnosi się do pracy wewnątrz i na zewnątrz firmy. Osoba prowadząca praktykę musi zapewnić, by zasada ta odnosiła się do każdej osoby w jej firmie. Może to dotyczyć szerokiego zakresu spraw, ale w istocie jest związane z absolutnie kluczowymi zagadnieniami firmy. Jeżeli firma ma być podmiotem profesjonalnym, musi ją cechować profesjonalne postępowanie.

Odnosi się to także do jej zewnętrznych działań, do sposobu, w jaki pracuje z podmiotami zewnętrznymi. We wszystkich tych działaniach firma musi postępować i działać w sposób profesjonalny.

7.2.3 Zagrożenia etyczne

Zagrożenia etyczne narażają na ryzyko twoją pozycję. Istnieje pięć rodzajów zagrożeń określonych przez Kodeks IFAC. Poniżej omówiono je przytaczając przykłady.

1. Zagrożenie czerpania korzyści własnych

Jest to zagrożenie działania w interesie własnym, a nie dla dobra klienta. Udział finansowy lub inny może niewłaściwie wpłynąć na twój osąd lub postępowanie.

2. Zagrożenie autokontroli

Zagrożenie to powstaje, kiedy oceniasz rezultaty wydanego wcześniej osądu lub usługi wyświadczonej przez ciebie samego lub twoją firmę.

3. Zagrożenie promowania interesów klienta

Powstaje ono, kiedy promujesz pozycję lub interesy klienta. Polega na promowaniu konkretnego stanowiska na rzecz pewnych interesów w stopniu zagrażającym twojemu obiektywizmowi.

4. Zagrożenie nadmiernej zażyłości

Powstaje ono, kiedy twoje powiązania z klientem są zbyt bliskie. Długa lub bliska relacja z klientem lub podmiotem powiązany może oznaczać, że będziesz zbyt sympatyzował z jego interesami.

5. Zagrożenie zastraszenia

Zagrożenie to powstaje, kiedy zostajesz przez klienta zastraszony w celu nakłonienia cię do pewnych zachowań. Naciski powodują zagrożenie dla twojego obiektywizmu. Mogą one być rzeczywiste lub domniemane.

Każde z tych zagrożeń pojawia się niezależnie od innych na jakimś etapie relacji z klientem. Czasami pojawia się więcej niż jedno z nich, a w ekstremalnych przypadkach może pojawić się wszystkie pięć. Na osobę prowadzącą praktykę i jej firmę wywierają olbrzymią presję i mogą mieć wpływ na przestrzeganie przez nią podstawowych zasad i stanowiska etycznego.

Przykłady zagrożeń

Kodeks IFAC podaje także pewne przykłady zagrożeń w charakterze wskazówek, niemożliwe jest jednak określenie lub opisanie ich wszystkich. Nadrzędną zasadą jest, by zawodowi księgowi nie angażowali się świadomie w jakąkolwiek działalność, zajęcie lub relację, które mogłyby naruszyć ich zdolność do przestrzegania podstawowych zasad.

Tabela 7.1 Przykłady zagrożeń, przed którymi mogą stanąć firmy

Typy zagrożeń	Przykłady
Zagrożenie czerpania korzyści własnych	<p>Bezpośrednie udziały finansowe w firmie klienta, w tym pożyczki lub inne znaczące relacje biznesowe lub nawiązywanie porozumienia co do honorariów warunkowych w odniesieniu do zleceń atestacyjnych.</p> <p>Uzależnienie finansowe od łącznego wynagrodzenia pochodzącego od jednego klienta lub obawa przed możliwą utratą znaczącego klienta.</p> <p>Możliwe zatrudnienie któregośkolwiek członka zespołu wykonującego zlecenie atestacyjne u klienta.</p> <p>Niewłaściwa promocja i marketing usług zawodowych.</p> <p>Akceptacja współpracy z klientem zaangażowanym w nielegalną działalność lub postępującego w sposób wątpliwy.</p> <p>Akceptacja współpracy z klientem mimo braku wymaganych umiejętności i kompetencji.</p> <p>Przyjmowanie prezentów oferowanych przez klienta.</p> <p>Konflikt interesów, na przykład wykonywanie nieprzystających do siebie usług dla tego samego klienta.</p> <p>Bezpośrednie konkurowanie z klientem lub posiadanie wspólnego przedsięwzięcia lub też podobnych powiązań z głównym konkurentem klienta stwarza zagrożenie dla obiektywizmu.</p> <p>Wykrycie znaczącego błędu w usłudze wcześniej świadczonej przez tę samą firmę.</p>
Zagrożenie autokontroli	<p>Wydanie przez podmiot sprawozdania atestacyjnego na temat skuteczności funkcjonowania systemów finansowych zaprojektowanych lub wdrożonych przez ten podmiot.</p> <p>Przygotowanie przez podmiot pierwotnych danych wykorzystywanych do sporządzania zapisów, które stanowią przedmiot zlecenia atestacyjnego.</p> <p>Przyjęcie zlecenia, którego przedmiot został przygotowany przez podmiot.</p> <p>Członek zespołu wykonującego zlecenie atestacyjne jest lub był ostatnio członkiem zarządu lub kierownictwa klienta (posiadającym bezpośredni wpływ na przedmiot zlecenia).</p>
Zagrożenie promowania interesów klienta	<p>Promowanie akcji klienta badania, który jest podmiotem notowanym na giełdzie.</p> <p>Występowanie zawodowego księgowego w charakterze obrońcy klienta badania w sprawach sądowych lub sporach ze stronami trzecimi.</p>
Zagrożenie nadmiernej zażyłości	<p>Członek bliskiej lub najbliższej rodziny członka zespołu wykonującego zlecenie atestacyjne pełni funkcję członka zarządu lub kierownictwa klienta lub pracownika klienta na stanowisku umożliwiającym mu wywieranie znaczącego wpływu na przedmiot zlecenia (odnosi się do każdego członka zespołu wykonującego zlecenie atestacyjne).</p> <p>Osoba będąca członkiem zarządu lub kierownictwa albo pracownikiem klienta na stanowisku umożliwiającym wywieranie znaczącego wpływu na przedmiot zlecenia pełniła ostatnio funkcję partnera zlecenia.</p> <p>Przyjmowanie przez zawodowego księgowego prezentów lub akceptowanie uprzywilejowanego traktowania ze strony klienta, chyba że ich wartość jest błaha lub nieistotna.</p>
Zagrożenie zastraszenia	<p>Zagrożenie podmiotowi, że zostanie odsunięty od wykonywania zlecenia na rzecz klienta.</p> <p>Zasugerowanie podmiotowi, że nie otrzyma od klienta badania planowanego zlecenia nieatestacyjnego, jeżeli nie zaprzestanie kwestionować podejścia księgowego klienta do konkretnej transakcji.</p> <p>Zagrożenie podmiotowi, że zostanie mu wytoczona sprawa sądowa przez klienta.</p> <p>Poddawanie podmiotu naciskom służącym nieuzasadnionemu ograniczeniu zakresu wykonywanych prac w celu zmniejszenia wynagrodzenia.</p> <p>Odczuwany przez zawodowego księgowego nacisk, aby zaakceptował osąd wydany przez pracownika zatrudnionego u klienta ze względu na posiadaną przez tego pracownika większą wiedzę fachową z zakresu danego zagadnienia.</p> <p>Poinformowanie zawodowego księgowego przez partnera podmiotu o tym, że jego planowany awans jest uzależniony od zaakceptowania przez niego przyjętego przez klienta niewłaściwego podejścia księgowego.</p>

7.2.4 Zabezpieczenia

Określenie zagrożeń to pierwszy ważny krok, kolejnym równie ważnym jest świadomość zabezpieczeń, z których można skorzystać. Zabezpieczenia to działania, które mogą wyeliminować lub zmniejszyć zagrożenia tak, by nie wywoływały one presji na osobę prowadzącą praktykę ani na jej firmę. Zagrożenia etyczne mogą nie być całkowicie wyeliminowane, ale można zredukować je do możliwego do zaakceptowania poziomu.

Istnieją różne typy zabezpieczeń. Zabezpieczenia mogą być stworzone przez środowisko zawodowe, prawo lub regulacje albo też przez środowisko pracy firmy.

Zabezpieczenia stworzone przez środowisko zawodowe, prawo lub regulacje obejmują:

- wymogi dotyczące edukacji, szkoleń i doświadczenia warunkującego dostęp do zawodu;
- wymogi ustawicznego doskonalenia zawodowego;
- regulacje dotyczące nadzoru właścicielskiego;
- standardy i wytyczne zawodowe;
- procedury zawodowego lub regulacyjnego nadzoru i procedury dyscyplinarne;
- zewnętrzny przegląd sprawozdań, zestawień, komunikatów lub informacji przygotowanych przez zawodowego księgowego dokonywany przez uprawnioną stronę trzecią.

Zabezpieczenia można wyraźnie zakomunikować pracownikom w firmie w celu zniechęcenia ich do postępowania nieetycznego. Może to mieć formę efektywnego i jasno przedstawianego systemu składania skarg, który pozwala pracownikom zwrócić uwagę firmy na nieprofesjonalne lub nieetyczne postępowanie.

Czasami stajesz przed dylematem natury etycznej. W takich przypadkach może być potrzebny proces rozwiązywania konfliktów. Proces ten obejmuje:

- upewnienie się, że uzyskano informacje o wszelkich istotnych faktach;
- określenie zagadnień etycznych, o które chodzi;
- określenie podstawowych zasad istotnych dla danych okoliczności;
- określenie wewnętrznych procedur pozwalających na sprawiedliwe rozpatrzenie;
- określenie możliwych alternatyw i znalezienie najlepszego możliwego rozwiązania.

Istotne jest dokumentowanie wszystkich kluczowych informacji oraz uzasadnienia podejmowanych decyzji. Jeśli znaczący konflikt nie może być rozwiązany, rozważ uzyskanie profesjonalnej porady od odnośnej organizacji zawodowej lub doradców prawnych.

Przykłady zabezpieczeń w środowisku pracy funkcjonujących w skali całego podmiotu obejmują:

- podkreślanie przez kierownictwo podmiotu wagi przestrzegania podstawowych zasad i wymogów etycznych;
- kontrolę jakości i politykę przeglądu dla wszystkich zleceń klientów;
- zasady i procedury umożliwiające rozpoznanie udziałów lub powiązań między podmiotem lub członkami zespołu wykonującego zlecenie atestacyjne a klientami;
- udokumentowane zasady dotyczące identyfikacji zagrożeń i stosowania zabezpieczeń eliminujących te zagrożenia lub redukujących je do akceptowalnego poziomu;
- udokumentowaną politykę wewnętrzną i procedury wymagające postępowania zgodnie z podstawowymi zasadami;
- zasady (politykę) i procedury monitorowania i – w razie potrzeby – podejmowania odpowiednich działań przeciwdziałających nadmiernemu uzależnieniu od przychodów otrzymywanych od jednego klienta;
- angażowanie do zleceń nieatestacyjnych na rzecz klienta zlecającego również prace atestacyjne partnerów oraz zespołów, którzy nie biorą udziału w zleceniu atestacyjnym i którzy w ramach podmiotu podlegają innym osobom niż partner oraz zespół wykonujący zlecenie atestacyjne;

- zasady (politykę) i procedury zabraniające osobom spoza zespołu wykonującego zlecenie atestacyjne wywierania niewłaściwego wpływu na wynik zlecenia;
- okresowe informowanie wszystkich partnerów i personelu merytorycznego o zasadach (polityce) i procedurach podmiotu, w tym o wszelkich wprowadzonych do nich zmianach, a także przeprowadzanie odpowiednich szkoleń i nauczanie tych zasad i procedur;
- udostępnienie partnerom i całemu personelowi merytorycznemu danych klientów zleceń atestacyjnych i podmiotów z nimi powiązanych, od których mają obowiązek zachować niezależność;
- mechanizmy dyscyplinarne służące promowaniu przestrzegania zasad (polityki) i procedur;
- zachęcanie personelu do informowania kierownictwa wyższego szczebla podmiotu o wszystkich obawach odnoszących się do postępowania niezgodnego z podstawowymi zasadami.

Przykłady zabezpieczeń w środowisku pracy dostosowanych do konkretnego zlecenia obejmują:

- zaangażowanie zawodowego księgowego, który nie uczestniczył w świadczeniu usługi nieatestacyjnej, aby zweryfikował prace wykonane w ramach tej usługi lub służył innego rodzaju poradą;
- zaangażowanie zawodowego księgowego, który nie był członkiem zespołu wykonującego zlecenie atestacyjne, aby zweryfikował prace wykonane w ramach tej usługi lub służył innego rodzaju poradą;
- przeprowadzenie konsultacji z niezależną stroną trzecią, taką jak komitet niezależnych członków zarządu lub kierownictwa wyższego szczebla, zawodowa organizacja wydająca regulacje lub inny zawodowy księgowy;
- rotacja personelu wyższego szczebla z zespołu wykonującego zlecenie atestacyjne;
- przeprowadzenie dyskusji na temat zagadnień etycznych z osobami sprawującymi nadzór w jednostce będącej klientem;
- ujawnianie osobom sprawującym nadzór w jednostce będącej klientem informacji na temat rodzaju świadczonych usług i wysokości naliczonego wynagrodzenia;
- zaangażowanie innego podmiotu do wykonania lub ponownego wykonania części zlecenia.

Przykłady zabezpieczeń w ramach procedur i systemów klienta obejmują:

- zobowiązanie przez klienta osób spoza kierownictwa do zatwierdzania i akceptacji wyboru podmiotu mającego wykonać usługę;
- podejmowanie kierowniczych decyzji w imieniu klienta przez kompetentny personel mający odpowiednie doświadczenie i rangę;
- procedury wewnętrzne zapewniające obiektywne przydzielanie zleceń nieatestacyjnych;
- strukturę nadzoru właścicielskiego, która zapewnia odpowiedni nadzór i przepływ informacji dotyczących usług świadczonych przez podmiot.

7.2.5 Zagrożenia etyczne i możliwe zabezpieczenia

Kodeks przedstawia podsumowanie typów i przykładów zagrożeń oraz zalecanych zabezpieczeń, które pozwolą uwzględnić te zagrożenia. Wyliczone je w [Tabeli 7.2](#) wraz z odniesieniami do odpowiednich rozdziałów Kodeksu.

Tabela 7.2 Prawdopodobne zagrożenia etyczne i możliwe zabezpieczenia

Podjęcie współpracy z klientem (rozdział 210 Kodeksu)		
Etap	Prawdopodobne zagrożenia	Możliwe zabezpieczenia
Akceptacja współpracy z klientem	Budzące wątpliwość postępowanie kierownictwa (na przykład zaangażowanie klienta w nielegalną działalność, taką jak pranie brudnych pieniędzy, nieuczciwość lub budzące wątpliwość praktyki sprawozdawczości finansowej).	Poznanie i zrozumienie klienta i jego struktury nadzoru. Uzyskanie od klienta zobowiązania, że polepszy swoje praktyki nadzoru właścicielskiego lub kontroli wewnętrznych. Okresowa weryfikacja decyzji dotyczących powtarzających się zleceń.
Przyjęcie zlecenia	Brak odpowiednich umiejętności i wiedzy do wykonania zlecenia. Poleganie na nieodpowiednich lub niewystarczających poradach.	Uzyskanie odpowiedniej wiedzy na temat charakteru i złożoności działań klienta. Uzyskanie wiedzy na temat odnośnych branż. Zdobycie doświadczenia w obszarze odnośnych wymogów regulacyjnych. Korzystanie z pomocy ekspertów, tam gdzie to konieczne. Uzgodnienie realistycznych ram czasowych na przeprowadzenie zlecenia. Wybór odpowiedniego personelu posiadającego niezbędne kompetencje. Zgodność z zasadami (polityką) i procedurami kontroli jakości. Tam, gdzie poleganie na pracy eksperta jest konieczne, należy ustalić jego reputację, doświadczenie, dostępne zasoby i odpowiednie standardy zawodowe i etyczne.
Zmiany osoby realizującej zlecenie	Powody zmiany osoby realizującej zlecenie nie są w pełni znane, w związku z czym podjęta decyzja przyjęcia zlecenia nie uwzględnia wszystkich faktów. Prośba o wykonanie pracy uzupełniającej lub dodatkowej do zadań już wykonanych przez innego zawodowego księgowego przy braku kompletnej informacji. Ograniczenie dotyczące zlecenia związane z poufnością lub zakazem wynikającym z przepisów. prawa, dotyczącym uzyskiwania informacji.	Kontakt z obecnym księgowym przed przyjęciem zlecenia. Poznanie przyczyn zmiany. Zwrócenie się z prośbą do dotychczasowego księgowego o dostarczenie znanych mu informacji na temat jakichkolwiek faktów lub okoliczności, których jego zdaniem proponowany księgowy musi być świadomy. Zwrócenie się z prośbą do dotychczasowego księgowego o ujawnienie informacji poprzez klienta. Omówienie z klientem możliwości uzyskania poufnych informacji od dotychczasowego księgowego. Uzyskanie niezbędnych informacji z innych źródeł lub przeprowadzenie sprawdzenia informacji na temat starszej kadry zarządczej lub osób odpowiedzialnych za nadzór klienta.

Konflikt interesów (rozdział 220 Kodeksu)	
<i>Prawdopodobne zagrożenia (powiązania zawodowe)</i>	<i>Możliwe zabezpieczenia</i>
<p>Zawodowy księgowy konkuruje bezpośrednio z klientem lub też posiada wspólne przedsięwzięcie lub też podobne powiązania z głównym konkurentem klienta.</p> <p>Zawodowy księgowy świadczy usługi na rzecz klientów, których interesy pozostają w konflikcie lub też klienci są skłóceni ze sobą w przedmiotowej sprawie.</p>	<p>Powiadomienie klienta o profilu zainteresowań gospodarczych podmiotu lub o działalności, która może stwarzać konflikt interesów oraz uzyskanie zgody klienta na podjęcie działań w takich okolicznościach.</p> <p>Powiadomienie wszystkich odpowiednich stron o tym, że zawodowy księgowy działa w imieniu dwóch lub więcej stron w sprawie, w przypadku której interesy tych stron pozostają w konflikcie oraz uzyskanie ich zgody na działania w takim charakterze.</p> <p>Powiadomienie klienta o tym, że zawodowy księgowy wykonujący wolny zawód świadcząc proponowane usługi nie działa wyłącznie w imieniu jednego klienta (na przykład w szczególnym sektorze rynku lub w odniesieniu do określonej usługi) i uzyskanie jego zgody na działania w takim charakterze.</p> <p>Inne możliwe zabezpieczenia to:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zatrudnianie odrębnych zespołów wykonujących zlecenie; • Procedury zapobiegające dostępowi do informacji; • Wyraźne wytyczne dla członków zespołu dotyczące kwestii bezpieczeństwa i zachowania tajemnicy informacji; • Wykorzystanie umów zachowania tajemnicy informacji podpisanych przez pracowników i partnerów podmiotu oraz • Regularny przegląd zastosowanych zabezpieczeń prowadzony przez pracowników wyższego szczebla niezaangażowanych w realizację odnośnych zleceń na rzecz klienta.
Klient nie wyraził zgody na to, by podmiot działał na rzecz innej strony w związku ze sprawą, w której interesy odnośnych stron pozostają w konflikcie	<ul style="list-style-type: none"> • Niekontynuowanie działania na rzecz jednej ze stron w związku ze sprawą powodującą konflikt interesów.
Konflikt interesów (rozdział 230 Kodeksu)	
<i>Prawdopodobne zagrożenia (powiązania zawodowe)</i>	<i>Możliwe zabezpieczenia</i>
Wydanie drugiej opinii na temat stosowania zasad lub standardów rachunkowości, rewizji finansowej, sprawozdawczości finansowej w określonych okolicznościach lub też w odniesieniu do transakcji dokonywanych w imieniu lub przez jednostkę, która nie jest dotychczasowym klientem, w szczególności jeśli druga opinia nie opiera się na tym samym zestawie faktów	Uzyskanie zgody klienta na skontaktowanie się z dotychczasowym księgowym, przedstawienie ograniczeń związanych z wydaniem opinii i dostarczenie dotychczasowemu księgowemu kopii opinii.
Wynagrodzenie i inne rodzaje honorariów (rozdział 240 Kodeksu)	
<i>Prawdopodobne zagrożenia (powiązania zawodowe)</i>	<i>Możliwe zabezpieczenia</i>
„Rzucanie niskiej piłki”: czerpanie korzyści własnych stanowiące zagrożenie dla kompetencji zawodowych i należytej staranności powstaje wtedy, gdy wysokość proponowanego wynagrodzenia jest niższa niż kwota wymagana do wykonania kompetentnej usługi.	Uzmysłowanie klientowi warunków zlecenia oraz podstawy ustalenia wysokości wynagrodzenia. Przeznaczenie odpowiedniego czasu i wyznaczenie wykwalifikowanego personelu do wykonania zadania.
Warunkowe wynagrodzenia: zagrożenie dla obiektywizmu, w szczególności przy zleceniach nieatestacyjnych.	Podpisanie z klientem umowy będącej podstawą obliczenia wynagrodzenia. Ujawnienie zamierzonym użytkownikom zakresu prac oraz podstawy obliczenia wynagrodzenia. Zasady (polityka) i procedury kontroli jakości. Przegląd pracy przeprowadzony przez niezależną stronę trzecią.

Przyjmowanie opłat i prowizji w tytule polecenia może stanowić zagrożenie dla obiektywizmu, zawodowej kompetencji, i należytej staranności oraz prowadzi do czerpania korzyści własnych.	<p>Ujawnienie klientowi wszelkich ustaleń dotyczących zapłaty innemu zawodowemu księgowemu honorarium z tytułu polecenia pracy.</p> <p>Ujawnienie klientowi wszelkich ustaleń dotyczących otrzymania wynagrodzenia z tytułu polecenia klienta innemu zawodowemu księgowemu.</p> <p>Otrzymanie od klienta uprzedniej aprobaty ustaleń co do otrzymywania prowizji od sprzedaży na rzecz klienta dóbr lub usług przez stronę trzecią.</p>
Marketing usług zawodowych (rozdział 250 Kodeksu)	
<i>Prawdopodobne zagrożenia (powiązania zawodowe)</i>	<i>Możliwe zabezpieczenia</i>
Marketing usług, osiągnięć oraz produktów niezgodny z profesjonalnym postępowaniem, którego można oczekiwać od zawodowego księgowego.	<p>Nietworzenie przesadnego obrazu własnych możliwości w zakresie świadczonych usług, posiadanych umiejętności lub zdobytego doświadczenia.</p> <p>Powstrzymanie się od dyskredytujących uwag lub niepotwierdzonych porównań dotyczących pracy innych osób.</p>
Prezenty i gościnność (rozdział 260 Kodeksu)	
<i>Prawdopodobne zagrożenia</i>	<i>Możliwe zabezpieczenia</i>
Przyjęcie prezentu od klienta tworzy zagrożenie czerpania korzyści własnych lub nadmiernej zażyłości, zastraszenie stanowiące zagrożenie dla obiektywizmu może wynikać z możliwości upublicznienia informacji o takich gratyfikacjach.	<p>Rozważenie wszelkich istotnych faktów i okoliczności. W przypadku, gdy racjonalna i dobrze poinformowana osoba trzecia otrzymane prezenty lub dowody gościnności uznałaby za błahie i nieistotne, można uznać, że wszelkie zagrożenia dla postępowania zgodnie z podstawowymi zasadami są na akceptowalnym poziomie.</p> <p>Jeżeli tak nie jest, nie należy przyjmować prezentu.</p>
Sprawowanie pieczy nad aktywami klienta (rozdział 270 Kodeksu)	
<i>Prawdopodobne zagrożenia</i>	<i>Możliwe zabezpieczenia</i>
Sprawowanie pieczy nad środkami pieniężnymi lub innymi aktywami klienta może stanowić zagrożenie czerpania korzyści własnych dla profesjonalnego postępowania oraz dla zasady obiektywizmu.	<p>Przechowywanie tych aktywów oddzielnie od aktywów własnych oraz podmiotu.</p> <p>Wykorzystywanie tych aktywów wyłącznie zgodnie z ich przeznaczeniem.</p> <p>Bycie przygotowanym w każdych okolicznościach do rozliczenia się przed osobami do tego uprawnionymi z tych aktywów, wszelkich przychodów, dywidend lub osiągniętych zysków.</p> <p>Zgodność ze wszystkimi właściwymi przepisami prawa i regulacjami odnoszącymi się do sprawowania pieczy i rozliczania z takich aktywów.</p> <p>Należy rozważyć prawne i regulacyjne zobowiązania w ramach procedur przyjmowania zlecenia, czy zlecenie obejmuje sprawowanie pieczy nad aktywami.</p> <p>Rozważ zasięgnięcie porady prawnej, jeżeli istnieje podejrzenie nielegalnej działalności.</p>
Obiektywizm – wszystkie usługi (rozdział 280 Kodeksu)	
<i>Prawdopodobne zagrożenia</i>	<i>Możliwe zabezpieczenia</i>
Posiadanie udziałów lub powiązań, osobistych lub gospodarczych, z klientem lub członkami jego zarządu, kierownictwa lub pracownikami może powodować zagrożenie dla obiektywizmu wynikające z nadmiernej zażyłości.	<p>Wycofanie się z zespołu wykonującego zlecenie. Określenie procedur nadzoru.</p> <p>Zerwanie gospodarczych lub finansowych powiązań wywołujących zagrożenie.</p> <p>Omówienie danej sprawy z kierownictwem wyższego szczebla podmiotu.</p> <p>Omówienie danej sprawy z osobami sprawującymi nadzór w jednostce będącej klientem.</p> <p>Jeżeli zabezpieczenia nie redukują zagrożeń do możliwego do zaakceptowania poziomu, należy odmówić przyjęcia lub przerwać wykonanie odnośnego zlecenia.</p>

7.3 Zarządzanie ryzykiem w firmie

7.3.1 Określanie ryzyka w firmie audytorskiej

Zarządzanie ryzykiem to obszar działalności firmy, którego znaczenie wzrosło w ciągu ostatnich kilku lat. Opracowanie i wdrożenie programu zarządzania ryzykiem ma bardzo istotne znaczenie z kilku powodów, do których należą:

- ochrona aktywów, finansów i działania firmy;
- przyczynienie się do osiągnięcia zadowalającego poziomu zgodności z przepisami, ładu korporacyjnego i należytej staranności;
- poprawa usług oferowanych przez firmę;
- ochrona reputacji, wiarygodności i statusu firmy;
- zwiększenie zaufania do firmy.

Wdrożenie programu zarządzania ryzykiem zapewnia firmie audytorskiej wiele korzyści. Należą do nich:

- bardziej efektywne planowanie strategiczne w firmie;
- lepsza kontrola kosztów poprzez lepszy przepływ zadań oraz procesy oceny klientów i zleceń;
- zwiększona rentowność dzięki lepszej kontroli klientów i zadań;
- niższe ryzyko procesów sądowych dzięki lepszym procesom i planom awaryjnym;
- rozleglejsza wiedza i lepsze rozumienie ekspozycji na ryzyko;
- systematyczna, dokładna metoda podejmowania decyzji oparta na wyczerpujących informacjach;
- mniejsze zakłócenia i mniejsza liczba ponownie wykonywanych zadań dzięki lepszemu rozumieniu procesów przez wszystkich pracowników w firmie;
- tworzenie środowiska ciągłego rozwoju i udoskonalania w firmie.

7.3.1a Wprowadzenie programu zarządzania ryzykiem

Aby wprowadzić program zarządzania ryzykiem konieczne jest rozumienie związanych z tym kroków. Należą do nich:

1. Ustalenie kontekstu
 - a. Rozważenie celów i dążeń firmy;
 - b. Rozważenie środowiska, w jakim działa firma;
 - c. Określenie zewnętrznych i wewnętrznych interesariuszy.
2. Określenie czynników ryzyka
 - a. Określenie obecnych i potencjalnych czynników ryzyka oraz obecnych kontroli.
3. Analiza i ocena czynników ryzyka
 - a. Stała analiza i ocena czynników ryzyka w twojej firmie;
 - b. Określenie wysokich i niskich czynników ryzyka.
4. Łagodzenie czynników ryzyka i zarządzanie nimi
 - a. Opracowanie strategii zarządzania określonymi czynnikami ryzyka.
5. Komunikacja i konsultacje
 - a. Komunikacja i konsultacje ze wszystkimi działami firmy oraz stronami spoza niej, pozwalające uzyskać pewność, że są one dobrze poinformowane.

6. Monitorowanie i przegląd

a. Stałe monitorowanie i przegląd strategii zarządczych.

7. Rejestrowanie

a. Prowadzenie pisemnego rejestru wszystkich zasad i procedur, w tym dokumentacji procesu oceny, wszelkich zidentyfikowanych poważnych czynników ryzyka oraz środków, które mają zmniejszyć ich wpływ.

Po zakończeniu przeglądu ryzyka, w przypadku określenia obszaru działalności jako narażonego na wysokie ryzyko, należy:

- ocenić możliwość obniżenia ryzyka w ramach obecnych procedur;
- skorygować ten obszar i jego rozwój lub rozważyć ponownie;
- ponownie przeszkolić personel lub zatrudnić nowe osoby w celu wyeliminowania słabości zatrudnienia;
- przejrzeć zlecenia klientów w tym obszarze firmy;
- zastosować procedury zarządzania ryzykiem.

Istotne jest także, by rozważyć procedury zarządzania ryzykiem takie jak:

- jasne sformułowanie warunków zleceń;
- poinformowanie klienta o możliwych czynnikach ryzyka;
- nabycie odpowiedniego ubezpieczenia i kontrolowanie roszczeń, kiedy się pojawią;
- utrzymanie odpowiedniej i aktualnej dokumentacji;
- zapewnienie bieżącej aktualizacji systemów działań i dzienników;
- obsługa tych obszarów, w których firma ma wystarczającą wiedzę fachową;
- wdrożenie ścisłych kryteriów selekcji dla klientów i konsultantów oraz pośredników.

Pytania, które należy zadać sobie w celu określenia czynników ryzyka i ich łagodzenia wymieniono poniżej. Należy zauważyć, że poniższa lista kontrolna może służyć jedynie jako wskazówka i powinna być dostosowana do indywidualnych potrzeb każdej firmy.

Ustalenie kontekstu

Proces zarządzania ryzykiem wymaga od osoby prowadzącej praktykę rozważenia kwestii, których przykłady przedstawiono w Tabeli 7.3.

Tabela 7.3 Kwestie do rozważenia w odniesieniu do kontekstu

<input type="checkbox"/>	Jakie wyniki firma chce osiągnąć?
<input type="checkbox"/>	Jakie jest środowisko, w którym działa (na przykład kulturowe, prawne i operacyjne)
<input type="checkbox"/>	Określ zewnętrznych i wewnętrznych interesariuszy (na przykład klientów, pracowników, konsultantów, pośredników, systemy wewnętrzne, strony trzecie, dostawcy itd.)

Określając powiązania między firmą a jej środowiskiem, w tym wszystkimi interesariuszami, identyfikuje się silne i słabe strony firmy oraz jej możliwości i zagrożenia.

Ten plan „strategiczny” obejmuje finansowe, operacyjne, konkurencyjne, polityczne (publiczny wizerunek i jego postrzeganie), społeczne, kulturowe i prawne aspekty firmy.

8. Określenie czynników ryzyka

Po określeniu kontekstu należy określić potencjalne czynniki ryzyka i zagrożenia oraz istniejące w firmie kontrole ryzyka. Potencjalne czynniki ryzyka można zaliczyć do następujących kategorii:

- a. wykonane usługi;
- b. ryzyko kontraktu;
- c. ryzyko akceptacji lub kontynuacji;
- d. ryzyko wykonania.

Listę kontrolną pomagającą w dokonaniu przeglądu tych obszarów ryzyka zamieszczono na końcu modułu w [Załączniku 7.6](#).

9. Analiza i ocena czynników ryzyka

Osoba prowadząca praktykę powinna stale analizować i oceniać czynniki ryzyka dotyczące firmy. Ocena ryzyka bierze pod uwagę następujące elementy (Patrz [Tabela 7.4](#)):

Tabela 7.4 Stała analiza i ocena czynników ryzyka w twojej firmie

<input type="checkbox"/>	Porównanie poziomów ekspozycji na ryzyko do wcześniej określonego poziomu tolerancji.
<input type="checkbox"/>	Znaczenie działania podlegającego procesom zarządzania ryzykiem i jego wyniki.
<input type="checkbox"/>	Stopień kontroli nad ryzykiem.
<input type="checkbox"/>	Potencjalne lub rzeczywiste straty wynikające z danego czynnika ryzyka.
<input type="checkbox"/>	Korzyści i możliwości, które niesie to ryzyko.

Bywają sytuacje, w których trzeba określić koszty kontroli i ich adekwatność. Istnieje wiele sposobów, żeby to ocenić – najprostszy model to rozważenie prawdopodobieństwa wystąpienia wydarzenia i konsekwencji tego wydarzenia, np. $\text{ryzyko} = \text{prawdopodobieństwo} \times \text{konsekwencje}$.

Skonsultuj się z innymi lub skorzystaj z własnego doświadczenia, aby obliczyć poziom ryzyka. Można je zaliczyć do kategorii ryzyka ekstremalnego, wysokiego, umiarkowanego lub niskiego. Czynnikom ryzyka należy nadać rangę, aby ustalić priorytety zarządcze.

Poza innymi kwestiami proces oceny powinien uwzględnić elementy ukazane w [Tabeli 7.5](#) poniżej.

Tabela 7.5 Ocena poziomu ryzyka

	Zagadnienie	Komentarz/Działanie	Data zakończenia
1.	Obecne i przewidywane obszary działania firmy.		
2.	Skład, doświadczenie i wiedza fachowa personelu firmy.		
3.	Zarządzanie i procedury wewnętrznej kontroli firmy.		
4.	Prawdopodobieństwo pozwu sądowego i potencjalne ramy ewentualnego roszczenia.		
5.	Proces oceny nowych i obecnych klientów.		

Inne sposoby podejścia, które można wykorzystać do analizy zidentyfikowanych czynników ryzyka, obejmują listy kontrolne, osądy oparte na doświadczeniu i rejestrach, schematy przebiegu procesów, burze mózgów, analizy systemów oraz analizy scenariuszy.

Wiele osób prowadzących praktykę ma już podręczniki procedur, listy kontrolne oraz procesy wewnętrzne. Poziomą podjętą analizę ryzyka zależy od dostępnych informacji i danych. Może ona mieć formę jakościową, półilościową lub ilościową. W przypadku analizy ilościowej, należy także skorzystać z analizy wrażliwości do przeprowadzenia testu danych wykorzystanych w analizie.

Oceniając rodzaje ryzyka, na jakie narażona jest firma, warto rozważyć zarówno ryzyka wewnętrzne, jak i zewnętrzne. Te dwa obszary ryzyka opisane są bardziej szczegółowo poniżej.

7.3.2 Badanie ryzyka wewnętrznego

7.3.2a Ryzyko związane z personelem

Osoba prowadząca praktykę powinna rozważyć, czy pracownicy uważają firmę za krótkoterminową opcję zatrudnienia czy też za miejsce długoterminowej pracy.

Istnieje ryzyko związane z postrzeganiem firmy jako pracodawcy krótkoterminowego; duża rotacja pracowników może prowadzić do zakłóceń oraz generować koszty związane z poszukiwaniem i szkoleniem nowych pracowników, którzy sami także nie zwrócą się firmie, jeżeli odejdą po krótkim czasie.

Należy też rozważyć, czy w firmie są pracownicy o krytycznym znaczeniu dla jej sukcesu. Jeżeli jakiś pracownik ma tak istotne znaczenie, wynagrodzenia otrzymywane przez firmę i jej zyski mogą ucierpieć, jeżeli pracownik ten odejdzie, założy konkurencyjną firmę lub zacznie pracować dla konkurencji.

Należy także wziąć pod uwagę czynniki ryzyka związane z bezpieczeństwem i higieną pracy personelu. Jeżeli pracownicy działają w środowisku, które nie jest bezpieczne, firmie grożą kary pieniężne oraz absencja, obrażenia lub nawet śmierć pracownika.

Strategie łagodzenia ryzyka dla tego rodzaju czynników to:

- wdrożenie procedur selekcji, które zwiększają prawdopodobieństwo znalezienia właściwych pracowników do firmy, takich, którzy traktują zatrudnienie w niej bardziej długofalowo;
- zawarcie z kluczowymi lub - w stosownych przypadkach - ze wszystkimi pracownikami umów o poufności i/lub rozsądnych umów ograniczających możliwość działalności;
- wdrożenie solidnego systemu rozwoju wyników, służącego informowaniu o oczekiwaniach i celach dotyczących wyników, monitorowaniu wyników i ustalaniu wynagrodzeń;
- zapewnianie stałych szkoleń, w tym szkoleń w różnych specjalnościach i umiejętnościach, zgodnych z potrzebami firmy;
- wyznaczanie kilku osób do wykonywania kluczowych zadań i zapewnianie wsparcia lub zastępstw na wypadek choroby lub nagłego odejścia;
- rotacja pracowników poprzez różne funkcje w firmie, pozwalająca im zaznajomić się z różnymi jej obszarami;
- wdrożenie odpowiednich zasad bezpieczeństwa i higieny pracy minimalizujących ryzyko;
- używanie narzędzi motywowania takich jak udziały kapitałowe czy wypłaty z zysku w celu zatrzymania kluczowych pracowników i zapewnienia im udziału w owocach sukcesu firmy. Należy starannie opracować takie plany motywacyjne, ponieważ mogą one również zachęcać do niepożądanych zachowań;
- przegląd okresu wypowiedzenia dla pracowników, którzy rezygnują. Wskazana jest tu ostrożność, ponieważ w zależności od systemu prawnego to działanie może mieć niepożądane konsekwencje prawne.

7.3.2b Ryzyko związane z siedzibą firmy i jej umiejscowieniem

Należy rozważyć, w jakim stopniu firma jest zależna od swojej obecnej siedziby.

Jeżeli zależność ta jest duża i przejawia się wysokością faktur wystawianych przez firmę, przeniesienie siedziby z obecnego miejsca może zakłócić jej działanie poprzez wpływ na dostęp do klientów, pracowników oraz dostawców. Kolejne ryzyko wiąże się z pożarem, zalaniem lub innym wydarzeniem tego rodzaju, po którym firma może nie być w stanie wznowić działalności, jeśli jej siedziba, sprzęt materiały oraz rejestry uległy zniszczeniu.

Inną kwestią wartą rozważenia jest to, czy firma notuje wzrost i jest stosunkowo stabilna. Jeżeli jej wzrost jest duży, należy się zastanowić, jak długo tak będzie i jak duża siedziba będzie potrzebna firmie za dwa, pięć czy dziesięć lat.

Jeżeli nie ma planów rozbudowy obecnej siedziby, istnieje ryzyko, że firma nie rozrośnie się tak, jak by mogła, może ulec stagnacji lub zostać przejęta przez konkurencję.

Strategie łagodzenia ryzyka dla tego rodzaju czynników to:

- znalezienie pewnej liczby odpowiednich alternatywnych siedzib, które będą dogodnie dla klientów, dostawców i pracowników;
- rozważenie długoterminowego najmu lub prawa pierwokupu siedziby, które odpowiada długofalowym potrzebom firmy;
- zarządzanie firmą tak, by wcześniej przewidywać przyszłe wymagania dotyczące powierzchni.

7.3.2c Zagrożenia dla wartości firmy i jej reputacji

Istotną kwestią dla osoby prowadzącej praktykę jest stopień jej narażenia na zagrożenia dla jej reputacji lub wartości. Na przykład, co się stanie jeśli firma udzieli złych porad lub będzie zamieszana w poważne oszustwo?

Istnieje ryzyko, że oszustwo lub podobna sytuacja narazi firmę na rozgłos o negatywnych skutkach. Może to spowodować długotrwałe zakłócenie w pracy firmy i spowodować trwałą szkodę dla jej reputacji i wartości.

Strategie łagodzenia ryzyka dla tego rodzaju czynników to:

- wdrożenie solidnych procesów przeglądu i systemów zapewnienia jakości w celu uniknięcia sytuacji, która zaszkodzi reputacji firmy;
- inwestycja w badania i rozwój oraz dbanie o aktualny stan wiedzy technicznej;
- obowiązkowe programy szkolenia i rozwoju dla personelu.

7.3.2d Ryzyko związane z technologią informatyczną

Ważną kwestią jest zakres, w jakim firma polega na technologii IT. Poziom ryzyka związany z korzystaniem z zasobów informatycznych rośnie w miarę jak firma coraz bardziej się na nich opiera.

Oczywiste ryzyko jest związane z tym, że jeżeli firma w dużym stopniu polega na technologii IT, może nie być w stanie działać bez niej – na przykład w przypadku awarii serwera lub procesora w okresie, kiedy jest on intensywnie wykorzystywany. Istnieje wiele innych czynników ryzyka związanych z IT, w tym między innymi:

- świadczenie usług informatycznych: czy wszystkie aplikacje (w tym arkusze kalkulacyjne) działają tak jak powinny? Czy są dokładne?
- rozwiązania IT: czy próbujesz zintegrować rozwiązania IT z codziennymi procesami, aby firma działała w sposób bardziej efektywny i przewidywalny?
- realizacja korzyści płynących z IT: należy rozważyć nie tylko koszty aplikacji, ale także koszty niewdrożenia aplikacji. Niektóre nakłady na IT są po prostu konieczne, jeżeli firma ma dotrzymać kroku innym podmiotom w branży.

Strategie łagodzenia ryzyka dla tego rodzaju czynników to:

- ochrona laptopów i komputerów stacjonarnych;
- zapewnienie bezpieczeństwa danych poprzez wykonywanie kopii zapasowych oraz przechowywanie ich poza siedzibą firmy;
- bezpieczne korzystanie z Internetu;
- ochrona sieci;
- ochrona serwerów;
- zabezpieczenie linii aplikacji biznesowych;
- zapewnienie właściwego wsparcia IT i jego dostępności w akceptowalnych ramach czasowych;
- posiadanie awaryjnego zasilania;
- przeprowadzanie odpowiednich szkoleń dotyczących IT dla personelu.

7.3.3 Ryzyko zewnętrzne

7.3.3a Ryzyko związane z klientami

Istotną kwestią dla osoby prowadzącej praktykę jest stopień zależności firmy od niewielkiej liczby dużych klientów. Na przykład, czy istnieje klient lub grupa klientów, którzy generują 65% lub więcej całkowitych przychodów?

Ryzyko polega tu na tym, że jeśli firma opiera się na niewielkiej liczbie dużych klientów, zyski i przepływy pieniężne mogą ucierpieć w krótkiej perspektywie, jeśli jeden z nich przestanie przynosić dochody.

Strategie łagodzenia ryzyka dla tego rodzaju czynników to:

- zatrzymanie najważniejszych klientów przez podpisanie długoterminowych umów dotyczących usług, regularne wizyty oraz ciągłe zasięganie ich opinii na temat pracy firmy;
- rozłożenie ryzyka poprzez pracę nad mniejszymi klientami tak, by stali się bardziej znaczącymi klientami firmy;
- szukanie nowych, rentownych klientów;
- poszukiwanie oszczędniejszych sposobów na obsługę mniej rentownych klientów.

7.3.3b Ryzyko związane z konkurencją

Praktycznie każda firma ma konkurentów. Jeśli konkurenci, zarówno obecni, jak i potencjalni, stanowią istotne zagrożenie dla firmy, jej zdolność do utrzymania się na rynku spada. Należy się zastanowić, czy konkurencja firmy stwarza dla niej takie zagrożenie.

Strategie zarządzania ryzykiem obejmują:

- ciągłe budowanie relacji z klientami oraz lokalną społecznością (sposobem na pokonanie konkurencji jest zapewnianie doskonałej jakości usług!);
- badanie trendów w branży oraz proponowanie nowych usług lub nowych sposobów ich świadczenia;
- inwestowanie w rozwój nowych usług;
- ciągłe monitorowanie konkurencji, w tym jej cen.

7.3.4 Opracowanie ramowej struktury ryzyka dla twojej firmy

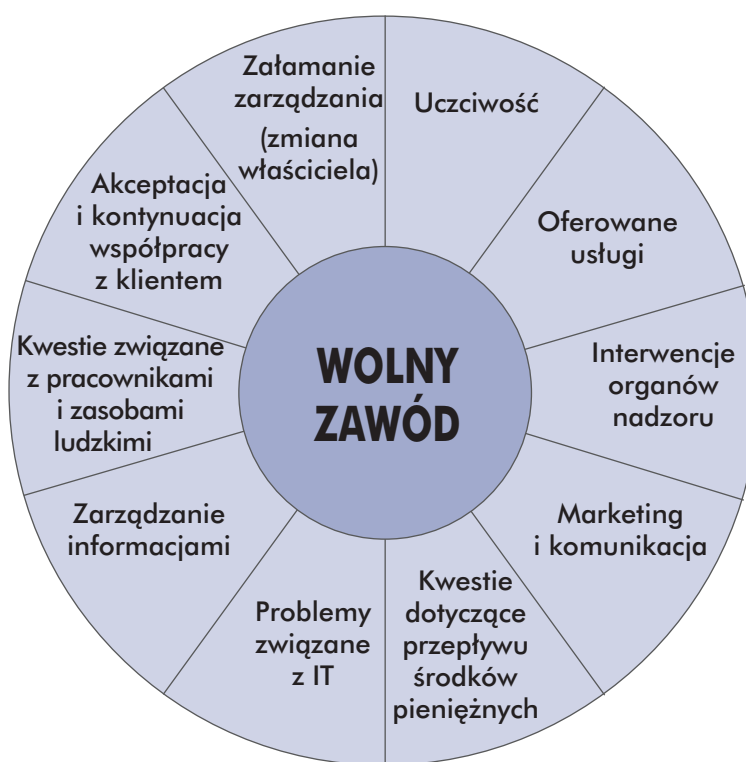
Oceniając swoją firmę pod kątem źródeł ryzyka, powinieneś rozważyć następujące obszary:

- uczciwość;
- oferowane usługi;
- marketing i komunikację;

- kwestie związane z pracownikami i zasobami ludzkimi;
- zarządzanie informacjami i zasobami;
- zobowiązania regulacyjne i interwencje;
- kwestie IT i jego bezpieczeństwa;
- załamanie zarządzania (planowanie sukcesji);
- akceptacja i kontynuacja współpracy z klientem;
- zarządzanie przepływem środków pieniężnych.

Ilustracja 7.1 pokazuje to na wykresie.

Ilustracja 7.1 Źródła ryzyka dla firmy księgowej



Każdy z tych obszarów powinien zostać uwzględniony przy planowaniu ram ryzyka firmy.

Kilka list kontrolnych pomocnych w dokonaniu przeglądu tych obszarów ryzyka zamieszczono na końcu modułu w [Załączniku 7.6](#). Obejmują one:

- uczciwość;
- oferowane usługi;
- marketing i komunikację;
- kwestie związane z pracownikami i zasobami ludzkimi;
- zarządzanie informacjami i zasobami;
- zobowiązania regulacyjne;
- technologię informacyjną i bezpieczeństwo;

- załamanie zarządzania i planowanie sukcesji;
- akceptację i kontynuację współpracy z klientami;
- zarządzanie przepływem środków pieniężnych.

Należy zauważyć, że te listy kontrolne są proponowane jedynie jako wskazówki i że powinny zostać dopasowane do indywidualnych potrzeb twojej firmy.

7.3.5 Przyjęcie strategii łagodzących ryzyko

Należy opracować strategie zarządzania czynnikami ryzyka, które zdefiniujesz w swojej firmie. Możliwe są następujące opcje:

- akceptacja;
- unikanie;
- przeniesienie (w całości lub w części);
- obniżenie prawdopodobieństwa;
- ograniczenie konsekwencji;
- zachowanie ryzyka.

Tam, gdzie ryzyko mieści się w tolerowanym poziomie ekspozycji, można je potraktować jako zagadnienie o niskim priorytecie i zaakceptować.

Optymalne plany działania opracowuje się na podstawie:

- obecnych poziomów ekspozycji na ryzyko;
- korzyści wynikających z działań/kontroli;
- długości czasu wymaganego do wdrożenia działań;
- dostępnego budżetu.

7.3.5a Strategie zarządzania ryzykiem

Jest wiele przykładów strategii, które można wykorzystać do zarządzania ryzykiem. Należą do nich:

- I. **strategia kryzysowa:** odnosi się do czynników ryzyka mających wysokie konsekwencje, ale niskie prawdopodobieństwo wystąpienia, jej celem jest obniżenie potencjalnych konsekwencji ryzyka do akceptowalnych poziomów. Proste przykłady takiej strategii kontroli ryzyka to ubezpieczenia od odpowiedzialności zawodowej lub stosowne klauzule w umowach, plany kontynuacji działalności oraz zlecenie części lub całości powiązanych działań innej organizacji lub osobie.
- II. **strategia prewencyjna:** stosuje się wtedy, kiedy konsekwencje nie są zbyt duże, ale prawdopodobieństwo wystąpienia wysokie, na przykład w odniesieniu do reklamacji klientów. W takim przypadku procedury zapewnienia jakości, nadzór i szkolenia stanowią przykłady właściwej strategii.
- III. **strategia monitorowania:** pasuje do sytuacji, w których prawdopodobieństwo wystąpienia i znaczenie konsekwencji są stosunkowo niskie. Celem tej strategii jest dopilnowanie, by wszystkie „standardowe zabezpieczenia” zostały wdrożone i działały. Wymaga ona także okresowych przeglądów ryzyka, na przykład kontroli jakości, regularnego raportowania, weryfikacji badań i wyników.
- IV. **strategia mieszana:** odpowiada zarządzaniu środowiskiem ryzyka, tj. zarządzaniu potencjalnie prawdopodobnymi negatywnymi skutkami i skutkami o istotnych konsekwencjach lub znaczeniu, co oznacza połączenie strategii przedstawionych powyżej.

W przypadku określenia jakiego obszaru działalności firmy jako narażonego na wysokie ryzyko, należy podjąć działania proponowane w Tabeli 7.6.

Tabela 7.6 Strategie zarządzania ryzykiem

a.	Oceń możliwość obniżenia ryzyka w ramach obecnych procedur.
b.	Skoryguj ten obszar i jego rozwój lub ponownie weź pod uwagę.
c.	Zorganizuj ponowne przeszkolenie personelu lub zatrudnij nowe osoby w celu wyeliminowania słabości zatrudnienia.
d.	Dokonaj przeglądu zleceń klientów w tym obszarze działalności firmy oraz
e.	Zastosuj procedury zarządzania ryzykiem.

7.3.5b Procedury zarządzania ryzykiem

Kodeks IFAC zawiera pewne istotne procedury zarządzania ryzykiem, które firma powinna wziąć pod uwagę. Należą do nich:

1. Zlecenie.

- Potwierdza przyjęcie zadania.
- Przedstawia cel i zakres zlecenia.
- Podkreśla zakres obowiązków księgowego wobec klienta.
- Określa obowiązki klienta.
- Zarządza „luką oczekiwań klienta”, tj. dopasowuje usługi świadczone do usług oczekiwanych przez klienta.
- Ogranicza zakres narażenia na ryzyko przez:
 - określenie ograniczeń pracy, która ma być wykonana;
 - udzielanie porad jedynie klientowi;
 - ograniczenie wykorzystania nazwiska członka zespołu w dokumentacji dostarczonej klientowi;
 - pozyskanie zabezpieczenia od odpowiedzialności odszkodowawczej od klienta, wszelkich stron trzecich lub w odniesieniu do przymusowego zarządu, funduszu powierniczego lub prac biurowych.
- Określa wynagrodzenie za zlecenie.

Zlecenie jest dokumentem o zasadniczym znaczeniu i przysparza korzyści zarówno firmie, jak i klientowi. Omówiono to bardziej szczegółowo w [sekcji 7.4](#).

2. Informowanie klienta o czynnikach ryzyka.

Chcąc uniknąć odpowiedzialności za ryzyko podejmowane przez klienta, poinformuj klienta na piśmie o odnośnych datach i konsekwencjach w przypadku zaniedbania ze strony klienta. Przeniesie to ryzyko niezgodności z przepisami z powrotem na klienta, jego zadaniem będzie również podjęcie stosownych działań.

3. Dokładna i aktualna dokumentacja.

Zaleca się, by wszystkie porady udzielane przez członka zespołu były odnotowane w aktach/systemie dziennika lub też wysłane za potwierdzeniem odbioru w liście lub raporcie do klienta. Informacje, które należy zawrzeć w dokumentacji to:

- data;
- czas;
- treść rozmowy/porady;
- adnotacja dotycząca odbiorcy;

- podpis (w stosownych przypadkach).

4. Zapewnienie bieżącej aktualizacji systemów działań i dzienników. Notatki w aktach mają podwójny efekt:

- pomagają w przypomnieniu sobie wydarzeń w przypadku procesu sądowego wiele lat później;
- mogą być składane w sądzie jako dowód, że rozmowa rzeczywiście miała miejsce (po ustaleniu autentyczności dokumentacji).

5. Obsługa tych obszarów, w których firma ma wystarczającą wiedzę fachową.

Każdy pracownik powinien zdawać sobie sprawę ze swoich ograniczeń. Jeżeli pracownik poweźmie opinię, że ilość czasu jest niewystarczająca lub że nie ma on umiejętności wymaganych do wykonania oczekiwanej usługi, sprawę należy przekazać specjaliście.

6. Selekcja klientów.

Przegląd różnorodnych klientów firmy pod kątem zwiększenia proporcji klientów oczekujących porad wiążących się z niższym ryzykiem. Podczas takiego przeglądu należy uwzględnić:

- rodzaj działalności prowadzonej przez klienta;
- charakter pracy dla niego: praca ciągła czy jednorazowe zlecenie;
- wpływ sytuacji gospodarczej na działalność klienta.

Należy pamiętać, że zastosowanie tych środków nie zwalnia członka zespołu z obowiązku stosowania umiejętności, staranności i osądów właściwych dla świadczonej usługi, bardzo istotne jest zatem stosowanie najwyższych standardów na wszystkich poziomach.

Ogólnie firmy powinny rozważyć procedury kontroli i zapewnienia jakości, problemy, które powstały oraz sposób postępowania w ich sprawie w przeszłości.

7. Monitorowanie.

Firma powinna stale monitorować i weryfikować strategię używane do zarządzania ryzykiem.

Konieczne jest także monitorowanie planu działania w odniesieniu do czasu i budżetu i zarządzanie jego wdrożeniem.

Z czasem powstają nowe czynniki ryzyka, czynniki istniejące obecnie rosną, maleją lub zanikają, lub zmienia się ich znaczenie, wobec czego strategię postępowania wobec ryzyka mogą nie być już efektywne.

Monitorowanie powinno uwzględniać:

- monitorowanie obecnych czynników ryzyka;
- określenie nowych czynników ryzyka;
- identyfikowanie obszarów potencjalnych problemów;
- ocenę efektywności obecnych strategii postępowania wobec ryzyka.

Monitorowanie zapewnia wprowadzanie nowych sposobów kontroli nowych czynników ryzyka. Ciągła weryfikacja jest konieczna do zagwarantowania, że strategię są właściwe oraz że ogólne stanowisko dotyczące kontroli ryzyka jest powiązane ze stanowiskiem związanym z jego finansowaniem.

8. Komunikacja i konsultacje

Proces zarządzania ryzykiem wymaga ciągłej komunikacji i konsultacji ze wszystkimi działami firmy oraz stronami trzecimi, co pozwala uzyskać pewność, że są one dobrze poinformowane.

9. Prowadzenie rejestrów

Wszelkie zasady i procedury powinny mieć formę pisemną. Należy prowadzić rejestry dokumentujące przeprowadzone procesy oceny, wszelkie zidentyfikowane poważne czynniki ryzyka oraz środki, które mają zmniejszyć ich wpływ.

Brak dokumentacji zasad może prowadzić do naruszeń wynikających z nieporozumień lub niewłaściwej interpretacji. Zestaw spisanych zasad wyrażonych przez udokumentowane procedury jest stałym źródłem odniesienia, zbiorem wytycznych do działania i ramowym sposobem kontroli, czy działania są przeprowadzone w sposób zamierzony przez pracownika.

7.4 Zlecenie od klienta

7.4.1 Proces zlecenia

Relacja między księgowym a klientem jest istotna dla obu stron. Tak jak wspomniano powyżej, księgowy do tej relacji wnosi szereg istotnych elementów. Obejmują one uczciwość, obiektywizm, zawodowe kompetencje i należytą staranność, poufność i profesjonalne postępowanie. Poza nimi księgowy wnosi do relacji również indywidualne umiejętności interpersonalne.

Jednym z najważniejszych aspektów relacji zawodowej jest jasne zrozumienie tego, o co w niej chodzi, co konkretnie zleca klient księgowemu. Formalnym sposobem przyjęcia tego do wiadomości jest zlecenie lub inny dokument, w którym księgowy przedstawia formalnie i na piśmie swoje rozumienie tego, czego oczekuje klient.

Taki dokument potwierdza zlecenie lub daje możliwość wyjaśnienia wszelkich wątpliwości, które mogą się pojawić między księgowym a jego klientem. Pozwala w dużym stopniu uniknąć sporów z klientem, ponieważ wszystkie warunki zlecenia są jasno opisane z góry w sposób wyraźny i niepozostawiający wątpliwości. Bez zlecenia na piśmie pozycja księgowego może być osłabiona, choć sytuacja taka nie zawsze ma miejsce.

7.4.1a Warunki zleceń usług zawodowych

Zlecenie jest jednym ze sposobów sformalizowania relacji między księgowym a klientem. Proces dokumentowania i informowania o warunkach zlecenia powinien zapewnić jasne porozumienie między klientem a księgowym co do tych warunków. Jest to w interesie obu stron, powinno mieć miejsce przed rozpoczęciem zlecenia, gdyż pozwala uniknąć nieporozumień co do tego zlecenia.

Warunki nie muszą być wyrażane w formie pisemnego zlecenia. Standardowa notatka, broszura, ulotka czy komunikacja elektroniczna są również do przyjęcia.

Cele i zakres niektórych zleceń określa prawo. Należy zauważyć, że dokumentacja warunków zlecenia nie może ograniczać zobowiązań zdefiniowanych przez prawo. Tam, gdzie zlecenie jest podejmowane z mocy prawa, księgowy powinien odwołać się do stosownych przepisów w zleceniu lub innym dokumencie określającym warunki.

7.4.1b Ogólna treść zlecenia

Poniżej przedstawiono wskazówki dotyczące spraw, których włączenie do zlecenia należy rozważyć. Przykłady tego typu zagadnień to:

Cel dokumentu: Dokument określający zlecenie powinien wyjaśniać, że jego celem jest przedstawienie i potwierdzenie zrozumienia warunków zlecenia przez księgowego.

Cele zlecenia: Krótkie podsumowanie celów zlecenia, w tym odniesienia do następujących kwestii:

- procedury, które zostaną wykonane, ograniczone są wyłącznie do procedur odnoszących się do zlecenia;

- nie zostanie przeprowadzone badanie ani przegląd, wobec czego nie zostanie wydana atestacja (w stosownych przypadkach) oraz
- jeżeli nie uzgodniono inaczej, nie można liczyć na to, że zlecenie ujawni ewentualne nieprawidłowości, w tym oszustwa, inne niezgodne z prawem działania lub błędy.

Zakres zlecenia: Odpowiednie dane dotyczące spraw takich jak:

- okres, którego dotyczy zlecenie;
- okres współpracy i harmonogram;
- odniesienia do wszelkich przepisów lub standardów zawodowych, które mogą być istotne dla zlecenia;
- działania i procedury klienta, które mają być włączone do zlecenia;
- informacje, które ma zapewnić klient;
- wszelkie ograniczenia co do przeprowadzenia zlecenia oraz
- inne kwestie uważane za konieczne lub właściwe.

Wynik zlecenia: Szczegółowe informacje dotyczące raportów i innych wyników zlecenia, w tym:

- oczekiwane terminy;
- przewidywane użycie i dystrybucja raportów oraz
- charakter wszelkich not prawnych lub ustaleń ograniczających odpowiedzialność księgowego, w tym odpowiednie klauzule ograniczające odpowiedzialność dla tych księgowych uczestniczących w projektach legislacyjnych, którzy ograniczają odpowiedzialność wobec klienta lub wszelkich innych użytkowników wyników zlecenia.

Odpowiedzialności względne: Uzgodnione obowiązki, wyszczególniające te obowiązki w podziale na:

- obowiązki księgowego, w tym odniesienia do wymagań dotyczących poufności oraz ich wpływ na program weryfikacji jakości odnośnej organizacji zawodowej, do której należy księgowy;
- obowiązki klienta, w tym odpowiedzialność klienta za kompletność i dokładność informacji przedstawianych księgowemu;
- odpowiedzialności stron trzecich.

Zaangażowanie innych księgowych uprawiających wolny zawód: Tam, gdzie przewiduje się korzystanie z pracy innego księgowego w niektórych aspektach zlecenia, szczegóły dotyczące zaangażowania takiej osoby powinny być udokumentowane w dokumencie zlecenia.

Ustalenia dotyczące honorariów i naliczania honorariów: Odniesienie do podstawy honorarium (naliczanie na podstawie przepracowanego czasu, ustalenia dotyczące honorariów warunkowych lub inne podobne). Szczegóły dotyczące harmonogramów naliczania godzin także powinny zostać włączone.

Własność dokumentów: Dokument zlecenia powinien jasno określać, kto jest właścicielem wszelkich dokumentów wytwarzanych w wyniku zlecenia lub dostarczanych przez klienta dla celów zlecenia, włączając w to dane elektroniczne. Jeżeli firma przyjęła politykę egzekwowania prawa zastawu na takich dokumentach na wypadek sporu z klientem, polityka ta powinna być ujawniona w dokumencie zlecenia, wraz z procedurą rozstrzygnięcia sporów dotyczących zastawu.

Potwierdzenie klienta: Prośba o odpowiedź od klienta potwierdzającą jego zrozumienie warunków zlecenia zgodnie z treścią dokumentu zlecenia. Preferuje się uzyskanie potwierdzenia klienta na piśmie.

7.4.2 Przegląd i ponowne zlecenie

Księgowi powinni być świadomi znaczenia dokonywania przeglądu swych relacji z klientem, pozwalającego uzyskać pewność, że klient jest zadowolony z obecnie otrzymywanej usługi. Daje to także klientowi możliwość udzielenia ewentualnej informacji zwrotnej dotyczącej sposobu, w jaki firma audytorska może udoskonalić swoje usługi. Zapewnia także księgowemu okazję do omówienia nowych lub dodatkowych usług, które mogą być istotne dla klienta.

Z tego względu firma powinna określić zasady i procedury dotyczące akceptacji i kontynuowania współpracy z klientem oraz konkretnych zleceń. Należy je opracować tak, by dawały racjonalną pewność, że firma podejmie lub będzie kontynuować współpracę i przyjmować zlecenia tam, gdzie:

- rozważyła uczciwość klienta i nie ma informacji, które kazałyby jej sądzić, że klient nie jest uczciwy;
- ma kompetencje do przeprowadzenia zlecenia, ma możliwości czas i zasoby, aby to zrobić;
- jest w stanie spełnić wymogi etyczne.

Firma powinna pozyskać informacje uważane za konieczne przed przyjęciem zlecenia od nowego klienta, podejmując decyzję o kontynuowaniu obecnego zlecenia oraz rozważając akceptację nowego zlecenia od obecnego klienta. Tam, gdzie zidentyfikowane zostaną problemy i firma zdecyduje się podjąć lub kontynuować współpracę lub konkretne zlecenie, powinna udokumentować, w jaki sposób problemy te zostały rozwiązane.

W odniesieniu do uczciwości klienta kwestie, które firma powinna rozważyć, to na przykład:

- tożsamość i reputacja zawodowa najważniejszych właścicieli klienta, kluczowej kadry zarządczej, podmiotów powiązanych oraz osób sprawujących nadzór;
- rodzaj działalności jednostki, w tym jej praktyki gospodarcze;
- informacje dotyczące postawy głównych właścicieli klienta, kluczowego kierownictwa oraz osób sprawujących nadzór wobec takich zagadnień jak liberalna interpretacja standardów rachunkowości czy środowisko kontroli wewnętrznej;
- agresywne dążenie klienta do utrzymania honorarium firmy na możliwie najniższym poziomie;
- informacje wskazujące na niewłaściwe ograniczenie zakresu prac;
- informacje wskazujące, że klient może uczestniczyć w praniu brudnych pieniędzy lub innego rodzaju działalności przestępczej;
- przyczyny przekazania zlecenia nowej firmie i nieprzekazania go ponownie firmie poprzedniej.

Moduł 3 tego Przewodnika omawia proces, który firma powinna przejść przy ocenie potencjalnych klientów i stopnia, w jakim klienci tacy będą pasować do firmy. Proces weryfikacji klientów daje także firmie możliwość ponownej oceny jej zainteresowania zatrzymaniem danego klienta.

Tabela 7.7 przedstawia użyteczne wskazówki dotyczące oceny sytuacji w kwestii dalszej obsługi obecnych klientów firmy:

Tabela 7.7 Weryfikacja klientów firmy

	Pytanie	Odpowiedź/komentarz
1.	Czy kierownictwo i pracownicy firmy lubią pracować z tym klientem?	
2.	Czy klient szanuje firmę, jej opinie, pracę, jej kierownictwo i pracowników?	
3.	Czy klient stanowi ryzyko dla firmy?	
4.	Czy kierownictwo i pracownicy firmy znajdują wspólny język z tym klientem?	
5.	Czy klient znajduje wspólny język z firmą i jej zespołem?	
6.	Czy klient korzysta z kilku usług firmy?	
7.	Czy klient płaci rachunki na czas?	
8.	Czy klient współpracuje z firmą, kiedy jest to potrzebne?	
9.	Czy klient jest źródłem stresu dla kierownictwa i pracowników firmy?	
10.	Czy pasuje do kultury firmy?	
11.	Czy firma przydaje wartości działalności klienta?	
12.	Czy klient przydaje wartości firmie?	
13.	Czy firma jest dumna, że może pracować dla tego klienta?	
14.	Czy klient jest dumny, że obsługuje go właśnie ta firma?	
15.	Czy klient przestrzega etycznych zasad działalności?	
16.	Czy klient oczekiwał kiedykolwiek od firmy kompromisu w sprawie jej wartości etycznych?	
17.	Czy są inne sposoby obsługi tego klienta?	

7.4.3 Przegląd bieżących zleceń

Jak wspomniano powyżej, weryfikacja i decyzja o dalszej obsłudze klientów daje księgowemu możliwość spotkania się i omówienia pracy wykonanej do tej pory dla danego klienta. Daje to również klientowi możliwość powiedzenia księgowemu, jak może udoskonalić swoje usługi, a księgowemu pozwala omówić z klientem obszary, w których klient może poprawić sposób interakcji i współpracy z księgowym.

W przypadku zleceń powtarzających się, księgowy może zrezygnować z wysyłania zlecenia za każdym razem. Na zmianę tej decyzji mogą wpłynąć następujące czynniki:

- jakkolwiek informacja wskazująca, że klient niewłaściwie rozumie cele i zakres zlecenia;
- istotne zmiany w warunkach zlecenia;
- niedawna zmiana kierownictwa klienta lub właściciela;
- znacząca zmiana w charakterze lub wielkości działalności klienta;
- wymogi prawne.

Każdy z tych czynników może spowodować, że księgowy sporządzi nowy lub zaktualizowany dokument zlecenia.

7.4.4 Zarządzanie procesem wycofania się

W pracy firm audytorskich bywa i tak, że relacje z niektórymi klientami się czasami kończą. Może się tak zdarzyć dlatego, że chcesz, żeby klient odszedł lub też – z jakiegokolwiek możliwego powodu – to klient postanawia odejść do innej firmy.

Możesz otrzymać pismo od nowego księgowego, który został zaangażowany, informujące cię o tym fakcie. Zaleca się potwierdzenie otrzymania takiej wiadomości oraz podanie wszelkich informacji, o które prosi nowy księgowy, z zastrzeżeniem zasad polityki twojej firmy.

Jeżeli klient się z tobą do tej pory nie skontaktował, możesz taki kontakt zainicjować sam, informując klienta, że otrzymałeś pismo od tej drugiej firmy i że podejmiesz stosowne działania.

Możesz podjąć decyzję o zapytaniu klienta o powody, dla których odszedł. Dzięki temu możesz uzyskać ważną informację zwrotną dla swojej firmy. Jeżeli podejdziesz do tej sprawy we właściwy sposób, możesz się dowiedzieć o systemowym problemie w swojej firmie, który musi zostać rozwiązany.

Firma powinna opracować zasady i procedury dla sytuacji, w których wycofuje się ze zlecenia lub też ze zlecenia i z relacji z klientem. Należy w nich uwzględnić następujące kwestie:

- omówienie właściwych działań, które może podjąć firma na podstawie odnośnych faktów i okoliczności z osobami na odpowiednim szczeblu kierownictwa klienta lub wśród osób odpowiedzialnych za nadzór,
- jeżeli firma ustali, że odpowiednim działaniem będzie wycofanie się, omówienie wycofania się ze zlecenia lub ze zlecenia i z relacji z klientem, oraz przyczyn takiej decyzji z osobami na odpowiednim szczeblu kierownictwa klienta lub wśród osób odpowiedzialnych za nadzór nad jego firmą,
- rozważenie, czy istnieją zawodowe, regulacyjne lub prawne wymagania, zgodnie z którymi firma powinna pozostać przy zleceniu lub kliencie, lub też powody, dla których firma powinna zgłosić wycofanie się ze zlecenia lub ze zlecenia i z relacji z klientem, wraz z powodami takiej decyzji, organom regulacyjnym,
- udokumentowanie istotnych problemów, konsultacji, wniosków i podstaw do nich.

7.5 Procesy kontroli jakości w firmie audytorskiej

7.5.1 Cel kontroli jakości

Kontrola jakości jest istotną częścią składową strategii pozwalającej świadczyć klientom spójne usługi wysokiej jakości. Obejmuje ona firmę i jej cele, świadczone usługi, proces świadczenia tych usług, jakość pracy, przyjęte procesy i zasady oraz personel i kierownictwo.

System kontroli jakości składa się zasadniczo z zasad opracowanych, by osiągnąć cele firmy oraz procedur koniecznych do wdrożenia i monitorowania zgodności z tymi zasadami. Konieczność zagwarantowania, że jakość pracy spełnia standardy zawodowe, dotyczy także profesjonalnych firm audytorskich. System kontroli jakości oznacza, że udokumentowały one, co robią i w jaki sposób.

Oдноśne minimalne standardy kontroli jakości to:

- Międzynarodowe Standardy Kontroli Jakości (MSKJ) 1 *Kontrola jakości dla firm wykonujących badania i przeglądy sprawozdań finansowych oraz inne usługi atestacyjne i pokrewne*, wydany przez IAASB;
- Międzynarodowy Standard **Rewizji Finansowej (MSRF) 220**, *Kontrola jakości badania sprawozdań finansowych*, wydany przez IAASB;
- *Kodeks etyki zawodowych księgowych* wydany przez IESBA.

The Guide to Quality Control for Small- and Medium-Sized Practices [Przewodnik wdrażania kontroli jakości w małych i średnich firmach audytorskich], dostarczający wskazówki dotyczące wdrażania MSKJ 1, można znaleźć na stronie www.ifac.org/publications-resources/guide-quality-control-small-and-medium-sized-practices-third-edition-0.

7.5.2 Korzyści płynące z efektywnego systemu kontroli jakości

Efektywny system kontroli jakości obniża ryzyko błędu, ograniczając wobec tego stopień, w jakim firma jest narażona na reklamacje ze strony klientów, ewentualne procesy sądowe oraz roszczenia dotyczące odpowiedzialności zawodowej. Jest to także ważny element w razie konieczności wykazania w wypadku procesu sądowego lub roszczeń dotyczących odpowiedzialności zawodowej, że przestrzegano odpowiednich standardów. Inne korzyści płynące z efektywnego systemu kontroli jakości to:

- lepsza reputacja i wartość marki na rynku;
- udoskonalone zarządzanie ryzykiem;
- lepsze relacje z klientem;
- lepsze procesy rekrutacji i zatrzymania pracowników w firmie;
- wyższa wydajność świadczenia usług.

7.5.3 Ogólne zasady kontroli jakości

Systemy kontroli jakości dla zawodowych firm księgowych oparte są zasadniczo na MSKJ 1 (standardzie). Zgodnie z tym standardem system kontroli jakości składa się z zasad i procedur opracowanych, aby osiągnąć dwa cele. Firma może mieć uzasadnioną pewność, że:

- firma i jej personel przestrzegają zawodowych standardów i obowiązujących wymogów prawnych i regulacyjnych;
- sprawozdania sporządzone przez firmę lub partnerów odpowiedzialnych za zlecenia są odpowiednie w danych okolicznościach.

System kontroli jakości ma zawierać zasady i procedury uwzględniające każdy z poniżej wymienionych elementów:

- obowiązki kierownictwa związane z zapewnianiem jakości w firmie;
- wymogi etyczne;
- przyjmowanie zleceń i kontynuowanie współpracy z klientem oraz szczególnych zleceń;
- zasoby ludzkie;
- przeprowadzenie zlecenia;
- nadzorowanie.

Firma dokumentuje swoje zasady i procedury i komunikuje je swoim pracownikom. Powinno to obejmować pełen opis odnośnych zasad i procedur oraz określenie celów, którym mają one służyć. Należy także wyjaśnić, że każdy członek zespołu jest indywidualnie odpowiedzialny za kontrolę jakości i że oczekuje się od niego przestrzegania zasad i procedur firmy.

Firma powinna także mieć na uwadze istotność pozyskiwania informacji zwrotnej o swoim systemie kontroli jakości od pracowników, zachęcając ich do przekazywania opinii lub obaw w kwestiach kontroli jakości.

Charakter zasad i procedur opracowanych przez poszczególne firmy w celu przestrzegania niniejszego standardu zależy od wielu czynników, takich jak wielkość i rodzaj działalności operacyjnej firmy. Procedury te nie muszą być złożone ani czasochłonne, by mogły być efektywne, ale ważne jest, by firmy określiły zasady i procedury zarówno istotne, jak i proporcjonalne do wielkości firmy.

7.5.4 Elementy kontroli jakości

7.5.4a Obowiązki kierownictwa związane z zapewnianiem jakości w firmie

Twoja firma powinna podjąć starania o określenie zasad i procedur, które promują kulturę wewnętrzną uznającą jakość za rzecz o podstawowym znaczeniu przy wykonywaniu zleceń dla klientów. Zasady te i procedury wymagają podjęcia całkowitej odpowiedzialności za system kontroli jakości firmy.

Przykład, który dajesz, będzie znacząco wpływał na kulturę firmy. Promowanie kultury zorientowanej na jakość zależy od jasnych i konsekwentnych działań i komunikatów od wszystkich pracowników. Takie działania i postawy promują kulturę uznającą i nagradzającą pracę wysokiej jakości. Seminaria szkoleniowe, formalne i nieformalne spotkania, misja, biuletyny lub memoranda mogą przekazywać ten komunikat. Można go włączyć do wewnętrznej dokumentacji firmy oraz materiałów szkoleniowych. Można także uwzględnić go w ocenach pracowników w sposób, który wspiera i wzmacnia kulturę firmy związaną ze znaczeniem jakości i praktycznych działań pozwalających ją osiągnąć.

7.5.4b Odnośne wymogi etyczne

Firma tworzy zasady i procedury pozwalające jej uzyskać wystarczającą pewność, że cała organizacja i jej personel przestrzegają odpowiednich wymogów etycznych.

Odpowiednie wymogi etyczne oparte są na podstawowych zasadach zawartych w standardach zawodowych i obejmują:

- uczciwość;
- obiektywizm;
- zawodowe kompetencje i należytą staranność;
- zachowanie tajemnicy informacji;
- profesjonalną postawę.

Aby zachować zgodność z tymi wymogami etycznymi, firma musi mieć zdefiniowane zasady i procedury pozwalające określić i ocenić okoliczności, w których wymogi te są zagrożone. Musi następnie określić odpowiednie działania eliminujące te zagrożenia lub redukujące je do akceptowalnego poziomu, tak by zgodność z wymogami etycznymi nie była narażona na szwank.

Jest zatem konieczne, by określić wszelkie rzeczywiste lub postrzegane konflikty interesów pomiędzy twoją firmą i jej klientami. Zaufanie i pewność klientów mają kluczowe znaczenie dla bieżących relacji zawodowych, a unikanie rzeczywistych, potencjalnych i postrzeganych konfliktów interesów pozwala to zaufanie budować. [Załącznik 7.2](#) zawiera formularz ułatwiający ocenę w tej kwestii.

Zasady i procedury firmy dotyczące wymogów etycznych muszą być zakomunikowane personelowi i wzmacniane poprzez edukację i szkolenia, nadzór i zdefiniowanie procesu postępowania w razie ich nieprzestrzegania. Ważne jest, by dokonywać ciągłego przeglądu tych zasad, co pozwoli uwzględnić wszelkie zmiany okoliczności, w tym zmiany personelu, nowych klientów oraz zmiany strukturalne, takie jak fuzje.

Zgodność z wymogami etycznymi stosującymi się do wszystkich obszarów firmy audytorskiej wymaga:

- przestrzegania wymogów etycznych przez cały personel;
- ustalenia procedur informowania o wymogach niezależności personelu firmy oraz, w stosownych przypadkach, innych osób;
- ustalenia procedur określania i oceny możliwych zagrożeń dla podstawowych zasad oraz podejmowania działań eliminujących te zagrożenia lub redukujących je do akceptowalnego poziomu przez zastosowanie zabezpieczeń;

- otrzymywania przynajmniej raz w roku od wszystkich pracowników, od których wymogi etyczne wymagają zachowania niezależności, pisemnego potwierdzenia dotyczącego przestrzegania jej zasad i procedur (Patrz [Załącznik 7.3](#) zawierający przykładowy formularz).

W przypadku firm świadczących usługi atestacyjne, szczególnie ważne jest określenie zasad i procedur identyfikowania zagrożeń dla niezależności, kryteriów ustalania potrzeby wprowadzenia zabezpieczeń oraz zgłaszania wszelkich przypadków naruszeń w sposób terminowy. Rozdziały 290 i 291 Kodeksu IFAC określają wymagania dotyczące niezależności w przypadku zlecenia atestacyjnego.

7.5.4c Akceptacja i kontynuacja współpracy z klientem

Firma ustala zasady i procedury dotyczące akceptacji i kontynuacji współpracy z klientem oraz szczególnych zleceń. Należy je opracować tak, by dawały racjonalną pewność, że firma podejmie lub będzie kontynuować współpracę i przyjmować zlecenia tam, gdzie:

- rozważyła uczciwość klienta i nie ma informacji, które kazałyby jej sądzić, że klient nie jest uczciwy;
- ma kompetencje niezbędne do przeprowadzenia zlecenia, a także odpowiednie zasoby, w tym czas i środki;
- jest w stanie spełnić wymogi etyczne;
- osiągnęła porozumienie z klientem w odniesieniu do usługi, która ma być wykonana.

1. Uczciwość klienta

Czynniki, które należy uwzględnić rozważając uczciwość klienta to:

- tożsamość i reputacja zawodowa najważniejszych właścicieli klienta, kluczowej kadry zarządczej, podmiotów powiązanych oraz osób sprawujących nadzór;
- rodzaj działalności jednostki, w tym jej praktyki gospodarcze;
- informacje dotyczące postawy klienta wobec takich zagadnień jak liberalna interpretacja standardów rachunkowości czy środowisko kontroli wewnętrznej;
- natarczywe dążenie klienta do utrzymania honorarium firmy na możliwie najniższym poziomie;
- informacje wskazujące na niewłaściwe ograniczenie zakresu prac;
- informacje wskazujące, że klient może uczestniczyć w praniu brudnych pieniędzy lub innego rodzaju działalności przestępczej;
- przyczyny przekazania zlecenia nowej firmie i nieprzekazania go ponownie firmie poprzedniej.

Inne czynniki, które należy uwzględnić to:

- odpowiednia wiedza na temat branży i doświadczenie, którymi dysponuje twoja firma;
- zasoby ludzkie konieczne do wykonania zlecenia;
- rzeczywisty lub postrzegany konflikt interesów lub kwestie związane z niezależnością.

Lista kontrolna dotycząca akceptacji nowego klienta, która może być pomocna w tym względzie, jest zamieszczona w [Załączniku 7.4](#).

2. Kontynuacja współpracy z klientem

Ważne jest także, by weryfikować obecnych klientów, co pozwala uzyskać pewność, że wszelkie istotne zmiany w działalności klienta, środowisku gospodarczym lub wśród kluczowych pracowników zostaną określone i udokumentowane w stosownych przypadkach. Zmiany te mogą wpłynąć na twoją możliwość przestrzegania wymogów etycznych, wśród których jest także konieczna wiedza i doświadczenie, pozwalające pomóc w kwestii wszelkich problemów, przed którymi może obecnie stać klient.

7.5.4d Zasoby ludzkie

Firma ustala zasady i procedury służące uzyskaniu wystarczającej pewności, że zatrudnia odpowiednich pracowników posiadających przygotowanie, umiejętności i przestrzegających zasad etycznych koniecznych do wykonania zlecenia zgodnie z zawodowymi standardami oraz obowiązującymi wymogami regulacyjnymi i prawnymi oraz umożliwienia firmie lub partnerom odpowiedzialnym za zlecenie sporządzanie sprawozdania odpowiedniego w danych okolicznościach.

Powyższe zasady i procedury powinny odnosić się do następujących kwestii związanych z personelem:

- rekrutacja;
- ocena wyników pracy;
- zdolności;
- kompetencje;
- rozwój kariery;
- procedury dotyczące awansowania;
- wynagradzanie;
- ustalanie potrzeb personelu.

Zgodność z tym elementem kontroli jakości wymaga:

- rekrutacji osób uczciwych, które cechuje zdolność do podnoszenia kompetencji i umiejętności niezbędnych do wykonywania pracy w firmie;
- określania zdolności i kompetencji personelu;
- przypisywania zadań personelowi na podstawie wiedzy, umiejętności oraz zdolności wymaganych w danych okolicznościach oraz charakteru i zakresu koniecznego nadzoru;
- uczestnictwo personelu w ogólnej i branżowej edukacji zawodowej oraz działaniach mających na celu rozwój zawodowy;
- awansowanie jedynie tych osób, które mają kwalifikacje konieczne do wykonywania obowiązków, których będą musiały się podjąć.

Ocena wyników pracy, wynagrodzenia oraz procedury dotyczące awansu powinny uwzględniać i wynagradzać rozwój i utrzymanie kompetencji oraz zaangażowanie na rzecz przestrzegania zasad etycznych. Zadaniem firmy jest w szczególności:

- uświadamianie personelowi oczekiwań firmy co do wyników pracy i przestrzegania zasad etycznych;
- przekazywanie personelowi okresowych ocen i udzielanie porad dotyczących wyników pracy, postępów i rozwoju kariery;
- pomoc personelowi w zrozumieniu, że osiągnięcie pozycji związanej z wyższym poziomem odpowiedzialności zależy, między innymi, od jakości pracy i przestrzegania zasad etycznych. Nieprzestrzeganie zasad i procedur może doprowadzić do podjęcia działań dyscyplinarnych.

Wielkość i uwarunkowania firmy wpływają na strukturę procesu oceny wyników pracy firmy. W szczególności mniejsze firmy mogą stosować mniej formalne metody oceny wyników pracy swego personelu.

1. Rekrutacja i zatrzymanie pracowników w firmie

Strategia firmy dotycząca rekrutacji i zatrzymania pracowników w firmie powinna obejmować zasady i procedury dotyczące:

- procedur rozmów kwalifikacyjnych i oceny;

- stałej aktualizacji opisów stanowisk dla wszystkich stanowisk pracy;
- wprowadzenia nowego personelu do firmy;
- ciągłego rozwoju zawodowego i szkoleń zapewniających utrzymanie standardów zawodowych i edukacyjnych.

2. Wyznaczanie pracowników do zleceń

Jako księgowy powinieneś przyjmować zlecenia jedynie w tych przypadkach, w których jesteś pewien, że masz konieczne umiejętności, wiedzę i doświadczenie, aby kompetentnie wykonać pracę. Pracowników do zleceń należy wyznaczać po rozważeniu charakteru i złożoności zlecenia oraz zdolności i kompetencji pracowników.

7.5.4e Przeprowadzenie zlecenia

Firma ustala zasady i procedury służące uzyskaniu wystarczającej pewności, że zlecenia są przeprowadzane zgodnie z zawodowymi standardami oraz obowiązującymi wymogami regulacyjnymi i prawnymi oraz umożliwieniu firmie lub partnerom odpowiedzialnym za zlecenie sporządzanie sprawozdania odpowiedniego w danych okolicznościach.

Firma promuje spójność w zakresie jakości przeprowadzonego zlecenia poprzez swoje zasady i procedury. Czyni to często za pomocą pisemnych lub elektronicznych podręczników, narzędzi komputerowych lub innych form standardowej dokumentacji oraz specyficznych materiałów z wytycznymi dotyczącymi branży lub przedmiotu zlecenia. Zagadnienia w nich uwzględnione obejmują:

- sposób, w jaki zespół wykonujący zlecenie jest informowany o zleceniu w celu zrozumienia celów wykonywanej pracy;
- proces przestrzegania mających zastosowanie standardów związanych ze zleceniem;
- proces nadzoru nad realizacją zlecenia, szkoleniem i nauczaniem pracowników;
- metody przeglądu wykonanej pracy, znaczących osądów oraz formy wydanego sprawozdania;
- odpowiednią dokumentację wykonanej pracy oraz czasu i zakresu przeprowadzonego przeglądu;
- procesy służące stałej aktualizacji wszystkich zasad i procedur.

Ważne jest, by wszyscy pracownicy pracujący nad danym zleceniem rozumieli cele pracy, którą mają wykonać. Odpowiednie współdziałanie w zespole oraz szkolenia pomagają mniej doświadczonym członkom zespołu wykonującego zlecenie w lepszym zrozumieniu celów przydzielonej pracy.

Nadzór nad zleceniem obejmuje:

- śledzenie postępów realizacji zlecenia;
- rozważenie kompetencji i umiejętności poszczególnych członków zespołu wykonującego zlecenie oraz tego, czy dysponują wystarczającą ilością czasu do wykonania pracy, czy rozumieją instrukcje oraz czy praca jest wykonywana zgodnie z zaplanowanym podejściem do zlecenia;
- uwzględnienie istotnych spraw pojawiających się w trakcie realizacji zlecenia, rozważenie ich znaczenia i odpowiednie zmodyfikowanie zaplanowanego podejścia;
- zidentyfikowanie w trakcie zlecenia spraw wymagających konsultacji bądź rozważenia przez bardziej doświadczonych członków zespołu wykonującego zlecenie.

Odpowiedzialność za przegląd jest ustalana w taki sposób, że bardziej doświadczeni pracownicy przeglądają pracę mniej doświadczonych osób w zespole. Przegląd obejmuje rozważenie, czy:

- praca została wykonana zgodnie ze standardami zawodowymi oraz obowiązującymi wymogami prawnymi i regulacyjnymi;
- wskazano istotne kwestie, które będą przedmiotem dalszych rozważań;

- przeprowadzono odpowiednie konsultacje a wyciągnięte wnioski zostały udokumentowane i wdrożone;
- istnieje potrzeba zrewidowania rodzaju, czasu przeprowadzenia oraz zakresu wykonanej pracy;
- wykonana praca potwierdza uzyskane wnioski i jest odpowiednio udokumentowana;
- uzyskane dowody są wystarczające i odpowiednie dla potwierdzenia wniosków zawartych w sprawozdaniu;
- cele zastosowanych procedur zlecenia zostały osiągnięte.

Zasady i procedury wymagają również przeprowadzenia konsultacji w stosownych przypadkach, na przykład, kiedy mamy do czynienia ze złożonymi, niezwykłymi, nieznanymi, trudnymi lub kontrowersyjnymi zagadnieniami. W takich przypadkach konieczne jest, by:

- dostępne były wystarczające i odpowiednie zasoby umożliwiające odpowiednie konsultacje;
- charakter, zakres oraz wnioski z konsultacji były dokumentowane;
- wnioski wynikające z konsultacji były właściwie dokumentowane i wdrażane.

Ponadto zasady powinny określać kryteria, na podstawie których oceniane są wszystkie zlecenia w celu ustalenia, czy należy wykonać przegląd kontroli jakości zlecenia.

Aby zachować zgodność z wymaganiami, firmy muszą określić i wdrożyć zasady, aby:

- planować wszystkie zlecenia tak, by spełniały wymogi zawodowe, regulacyjne oraz prawne;
- wykonywać prace oraz wydawać sprawozdania oraz inne komunikaty spełniające wymogi zawodowe, regulacyjne oraz wymogi firmy;
- definiować wymóg, by wszelkie prace wykonywane przez członków zespołu były przeglądane przez wykwalifikowanych członków zespołu wykonującego zlecenie, w tym w stosownych przypadkach przez partnera odpowiedzialnego za zlecenie w sposób terminowy;
- definiować wymóg, by rozbieżności opinii były rozwiązywane i dokumentowane;
- definiować wymóg, by wszystkie zlecenia były oceniane według kryteriów pozwalających określić, czy należy wykonać przegląd kontroli jakości zlecenia;
- określać procedury odnoszące się do charakteru, czasu, zakresu oraz dokumentacji przeglądu kontroli jakości wykonania zlecenia;
- określać kryteria wyboru osób przeprowadzających kontrolę jakości wykonania zlecenia.

7.5.4f Ukończenie gromadzenia końcowych akt zlecenia

Firma ustala zasady i procedury dla członków zespołu wykonującego zlecenie dotyczące terminowego gromadzenia końcowych akt zlecenia po zakończeniu sprawozdań ze zlecenia.

7.5.4g Zachowanie tajemnicy, sprawowanie pieczy, uczciwość, dostępność i odzyskiwalność dokumentacji zlecenia

Firma ustala także zasady i procedury określające zachowanie tajemnicy, sprawowanie pieczy, uczciwość, dostępność i odzyskiwalność dokumentacji zlecenia.

Odpowiednie wymogi etyczne nakładają na personel firmy obowiązek przestrzegania w każdym przypadku zasad zachowania tajemnicy informacji zawartych w dokumentacji badania, chyba że klient udzielił specjalnego upoważnienia do ujawnienia informacji lub też istnieje prawny lub zawodowy obowiązek ich ujawnienia. Określone prawa lub regulacje mogą nakładać na personel firmy dodatkowe obowiązki odnoszące się do zachowania tajemnicy informacji dotyczących klienta, w szczególności danych osobowych.

Niezależnie od tego, czy dokumentacja zlecenia jest w formie pisemnej, elektronicznej czy innej, może nastąpić naruszenie integralności, dostępności lub odzyskiwalności powiązanych danych w przypadku, gdy dokumentacja uległa zmianie, powiększeniu lub likwidacji bez wiedzy firmy, zaginęła bezpowrotnie bądź została zniszczona. Zatem kontrole,

opracowywane i wdrażane przez firmę w celu uniknięcia niedozwolonej zmiany lub utraty dokumentacji zlecenia, mogą obejmować działania, które:

- umożliwią określenie kiedy i przez kogo dokumentacja zlecenia została utworzona, zmieniona lub zweryfikowana;
- chronią integralność informacji na wszystkich etapach zlecenia, szczególnie wtedy, gdy do informacji ma dostęp zespół wykonujący zlecenie lub przekazywana jest ona innym stronom przez Internet;
- zapobiegają nieautoryzowanym zmianom w dokumentacji zlecenia;
- zezwalają na dostęp do dokumentacji zlecenia członkom zespołu wykonującego zlecenie i jeżeli to niezbędne, innym upoważnionym stronom celem właściwego wywiązania się z obowiązków.

7.5.4h Przechowywanie dokumentacji zlecenia

Firma określa zasady i procedury przechowywania dokumentacji zlecenia przez okres wystarczający do zaspokojenia potrzeb firmy oraz spełnienia wymogów prawnych lub regulacyjnych.

Potrzeba przechowywania przez firmę dokumentacji zlecenia oraz okres jej przechowywania zależą od rodzaju zlecenia oraz okoliczności, w jakich znajduje się firma, na przykład czy dokumentacja zlecenia jest jej potrzebna dla sporządzenia rejestru spraw istotnych dla przyszłych zleceń. Okres przechowywania może również zależeć od innych czynników, na przykład tego, czy krajowe prawo lub regulacje ustalają określone okresy przechowywania dokumentacji w przypadku niektórych rodzajów zleceń lub czy w danym systemie prawnym istnieją powszechnie przyjęte okresy przechowywania dokumentacji zlecenia w przypadku braku określonych wymogów prawnych lub regulacyjnych w tym zakresie.

W szczególnych przypadkach zleceń badania, okres przechowywania będzie zwykle nie krótszy niż pięć lat od daty sprawozdania biegłego rewidenta lub, jeśli jest ona późniejsza, od daty sprawozdania biegłego rewidenta dotyczącego grupy.

Procedury, które firma przyjmuje w odniesieniu do przechowywania dokumentacji zlecenia obejmują działania, które:

- umożliwiają przetwarzanie i dostęp do dokumentacji zlecenia w trakcie przechowywania, szczególnie w przypadku dokumentacji elektronicznej, gdyż technologia może być ulepszana lub zmieniana w miarę upływu czasu;
- zapewniają sporządzenie, tam gdzie to konieczne, rejestru zmian wprowadzanych do dokumentacji zlecenia po skompletowaniu akt zlecenia;
- umożliwiają upoważnionym stronom z zewnątrz dostęp i przegląd określonej dokumentacji zlecenia dla celów kontroli jakości lub w innych celach.

Poprzez regularny nadzór i aktualizację systemu jakości firma zapewnia także jego odpowiedni charakter i efektywne działanie. Ważne jest, by utrzymać zasady i procedury oraz dbać o ich aktualizację odzwierciedlającą zmiany w standardach zawodowych, wymogach regulacyjnych lub prawnych.

7.5.4i Nadzorowanie

Firma tworzy zasady i procedury pozwalające jej uzyskać wystarczającą pewność, że zasady i procedury dotyczące systemu kontroli jakości są odpowiednie, wystarczające, działają efektywnie i są przestrzegane. Te zasady i procedury mają uwzględnić proces ciągłej analizy i oceny systemu kontroli jakości firmy, w tym okresowe inspekcje wybranych zakończonych zleceń.

Celem nadzorowania zgodności z zasadami i procedurami kontroli jakości jest ocena:

- przestrzegania przez firmę standardów zawodowych, wymogów regulacyjnych i prawnych;
- czy system kontroli jakości został właściwie zaprojektowany i skutecznie wdrożony;
- czy procedury i zasady kontroli jakości zostały odpowiednio zastosowane, przez co sprawozdania wydawane przez firmę lub przez partnerów odpowiedzialnych za zlecenie są odpowiednie w danych okolicznościach.

Nadzorowanie jest syntezą wszystkich elementów kontroli jakości, ponieważ zapewnia zgodność z zasadami i procedurami określonymi, aby spełniać cele zarządzania, etyki, akceptacji klienta i kontynuowania współpracy, zasobów ludzkich, wykonania zlecenia oraz samego nadzoru. Przegląd zleceń jest jednak tylko jednym jego aspektem. Nadzorowanie wymaga także dokumentowania procedur i wniosków oraz informowania o nich.

Ważne jest, by odpowiedzialność za proces nadzorowania była przypisana księgowemu lub partnerom dysponującym wystarczającym i odpowiednim doświadczeniem i uprawnieniami do podjęcia tej odpowiedzialności.

Procedury nadzorowania obejmują następujące komponenty:

1. Ocena zgodności firmy z jej zasadami i procedurami kontroli jakości

- przegląd wybranych rejestrów administracyjnych i osobowych dotyczących kontroli jakości;
- przegląd dokumentów roboczych zlecenia, sprawozdań oraz sprawozdań finansowych klienta;
- dyskusję z personelem firmy;
- podsumowanie wniosków z procedur nadzoru co najmniej raz do roku i rozważenie systemowych przyczyn wniosków wskazujących, że potrzebne są udoskonalenia;
- ustalenie działań naprawczych, które powinny być podjęte oraz udoskonalień odnoszących się do konkretnych przejranych zleceń lub zasad i procedur kontroli jakości firmy.

2. Informowanie o wynikach nadzorowania

- informowanie odpowiedniego personelu kierowniczego w firmie o wnioskach;
- informowanie przynajmniej raz do roku partnerów odpowiedzialnych za zlecenia oraz inne odpowiednie osoby z firmy o słabościach zauważonych w wyniku nadzorowania oraz rekomendowanie odpowiednich działań naprawczych;
- informowanie o wynikach nadzorowania systemu kontroli jakości firmy właściwego personelu firmy co najmniej raz do roku.

3. Ocena systemu kontroli jakości

- następnie odpowiednie osoby wśród kierowniczego personelu firmy rozważają wnioski. Powinny one także zdefiniować wszelkie działania, które mogą być konieczne, w tym modyfikacje wymagane w systemie kontroli jakości, oraz dopilnować ich wdrożenia w sposób terminowy.
- należy ocenić:
 - odpowiedniość materiałów zawierających wytyczne oraz pomocy;
 - zmiany w standardach zawodowych, wymogach regulacyjnych lub prawnych oraz ich odzwierciedlenie w zasadach i procedurach firmy;
 - zgodność z polityką i procedurami dotyczącymi niezależności;
 - efektywność ciągłego rozwoju zawodowego, w tym szkoleń;
 - decyzje dotyczące przyjęcia poszczególnych konkretnych zleceń i kontynuowania współpracy z klientem oraz
 - zrozumienie przez pracowników zasad i procedur kontroli jakości oraz ich wdrożenia.

4. Odpowiednie postępowanie w przypadku skarg

Firma tworzy zasady i procedury pozwalające jej uzyskać wystarczającą pewność, że postępuje odpowiednio w związku z:

- skargami i zażaleniami na nieprzestrzeganie przez firmę zawodowych standardów i obowiązujących wymogów prawnych i regulacyjnych;
- zażaleniami na nieprzestrzeganie systemu kontroli jakości firmy.

Skargi i zażalenia, z wyjątkiem tych, które są ewidentnie błahе, mogą powstać wewnątrz firmy lub poza firmą. Może je zgłosić personel, klienci lub strony trzecie.

W ramach tego procesu firma ustala ściśle określone sposoby komunikacji, za pomocą których personel firmy może zgłaszać swoje obawy bez lęku przed podjęciem w stosunku do niego działań odwetowych.

Następnie firma definiuje sposób udokumentowania skarg i zażaleń oraz reakcji na nie, w tym w odniesieniu do:

- skarg i zażaleń na to, że zadania wykonane przez firmę nie spełniają zawodowych standardów i obowiązujących wymogów prawnych i regulacyjnych;
- zażaleń na nieprzestrzeganie systemu kontroli jakości firmy;
- słabości projektu lub działania zasad i procedur kontroli jakości firmy lub nieprzestrzegania zasad systemu kontroli jakości firmy przez pracowników.

5. Dokumentacja

Firma określa zasady i procedury wymagające odpowiedniej dokumentacji zapewniającej uzyskanie dowodów na działanie każdego z elementów jej systemu kontroli jakości.

Forma i treść takiej dokumentacji jest kwestią osądu i zależy od licznych czynników, w tym na przykład od:

- wielkości firmy, liczby jej biur;
- charakteru i złożoności działalności i organizacji firmy.

Firma przechowuje tę dokumentację przez okres wystarczający, by osoby wykonujące procedury nadzoru mogły ocenić zgodność firmy z jej systemem kontroli jakości lub też przez dłuższy okres, jeśli jest to wymagane na mocy regulacji lub prawa.

7.6 Planowanie kontynuacji działalności i przywracania pracy po awarii

Kluczem do planowania ciągłości działania i przywracania pracy po awarii jest spojrzenie na nie jak na całość, kompletny i skończony system. Najbardziej efektywnym sposobem skoordynowania myślenia i planowania w tym obszarze jest umieszczenie różnych potrzebnych części składowych w jednym centralnym dokumencie. Dokument ten jest zwany planem ciągłości działania.

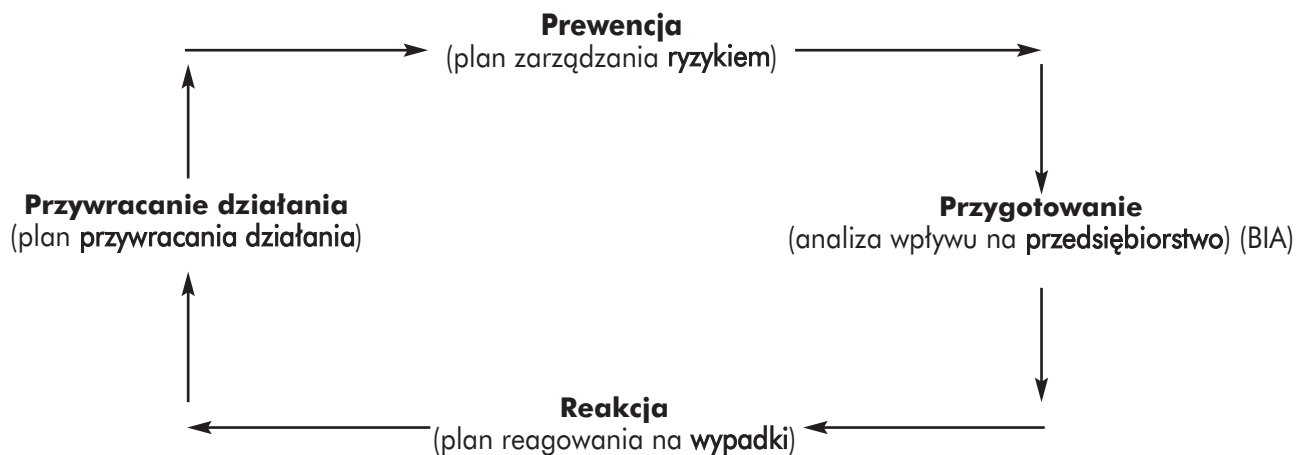
Celem opracowania planu ciągłości działania jest zapewnienie ciągłości firmy podczas krytycznego wydarzenia, którego skutkiem jest zakłócenie normalnej zdolności operacyjnej i po nim.

Ta część pomoże ci przygotować plan zarządzania ryzykiem i analizę wpływu na przedsiębiorstwo (BIA) oraz plan reagowania na wypadki oraz przywracania pracy.

1. Opracowanie planu ciągłości działania

Plan ciągłości działania opiera się na ramach PPRR, obejmujących prewencję (prevention), przygotowanie (preparedness), reakcję (response) i przywracanie działania (recovery). Każdy z czterech elementów kluczowych jest reprezentowany przez część procesu planowania ciągłości działania zgodnie z [Ilustracją 7.2](#).

Ilustracja 7.2 Proces planowania ciągłości działania



2. Prewencja

Prewencja odnosi się do planowania zarządzania ryzykiem. Jest to sytuacja, w której prawdopodobieństwo i/lub skutki ryzyka związanego z wypadkiem są określone i zarządzane. Na tym etapie wdrażane są kluczowe elementy procesów zarządzania ryzykiem, określa się również zagrożenia i eliminuje je lub też obniża do akceptowalnego poziomu. Przedstawiono je szczegółowo w [sekcji 7.3](#) niniejszego modułu, tutaj zostaną omówione krótko w celu zakreślenia kontekstu tej sekcji.

3. Przygotowanie

Kluczowym narzędziem elementu przygotowania jest analiza wpływu na przedsiębiorstwo (BIA). W tej analizie określa się kluczowe działania firmy, na które mogą mieć negatywny wpływ ewentualne zakłócenia, i nadaje im priorytety.

4. Reakcja

Kluczową funkcją elementu reakcji jest planowanie reakcji na wypadki. Plan ten określa działania, które mają być podjęte natychmiast w reakcji na wypadek, a jego celem jest ograniczenie zakresu wypadku oraz kontrola i minimalizacja jego konsekwencji.

5. Przywracanie działania

Sekcja dotycząca przywracania działania koncentruje się na planowaniu przywracania działania. Jego celem jest określenie działań, które należy podjąć, aby przywrócić działanie po wypadku w celu zminimalizowania zakłóceń i czasu przywracania działania.

Kolejnym istotnym elementem planu ciągłości działania jest jego regularna aktualizacja i przegląd. Należy mieć nadzieję, że taki plan nie będzie nigdy potrzebny, ale jeśli taka potrzeba się jednak pojawi, powinieneś wiedzieć, że twój plan jest aktualny, zawiera aktualne dane, informacje i zasoby. Jest to ważne, bo plan powinien odzwierciedlać zmieniające się potrzeby twojej firmy.

Szablony i listy kontrolne zawarte w kolejnych sekcjach powinny służyć jedynie jako wskazówki, pomocne w opracowaniu twojego własnego planu ciągłości działania. Należy go dopasować do konkretnych wymogów i potrzeb twojej firmy.

6. Kluczowe elementy planu powinny obejmować:

- Listę dystrybucyjną: Należy utrzymywać aktualną listę osób, którym dostarczono kopię planu oraz ich dane kontaktowe. Kopia planu powinna także być przechowywana w bezpiecznym miejscu poza siedzibą firmy.
- Odniesienia i powiązane dokumenty: Sporządź listę dokumentów, które są powiązane z twoim planem ciągłości działania.
- Spis treści: Spis treści powinien znajdować się na początku planu.

- Cele planu: Cele wyjaśniają powód powstania planu i powinny opisywać zamierzone wyniki. Przykłady niektórych celów przedstawiono poniżej:

7. Cele tego planu to:

- przeprowadzenie oceny zarządzania ryzykiem w twojej firmie;
- określenie krytycznych funkcji firmy i nadanie im priorytetów;
- szczegółowe przedstawienie natychmiastowej reakcji na krytyczny wypadek;
- wyszczególnienie strategii i działań, które mają być podjęte w celu umożliwienia firmie kontynuowania działania;
- regularny przegląd i aktualizacja planu.

7.6.1 Prewencja – plan zarządzania ryzykiem

Czynnikami ryzyka istotnymi dla firmy należy zarządzać poprzez określenie i analizę elementów, które mogą mieć negatywny wpływ na firmę oraz wybór najlepszej metody postępowania w przypadku wystąpienia każdego z nich.

W celu zdefiniowania planu zarządzania ryzykiem należy podjąć następujące czynności:

1. Wybierz osobę, która będzie odpowiedzialna za zarządzanie ryzykiem. Zazwyczaj przy pierwszym planie zarządzania firmą jest to księgowy prowadzący praktykę. Po ustaleniu tej osoby można zarządzanie planem i jego utrzymanie delegować do innego odpowiedzialnego członka zespołu.
2. Określ czynniki ryzyka. Przejrzyj listy kontrolne w Tabeli 7.2 oraz Załączniku 7.6 jako punkty wyjścia oraz przeprowadź burzę mózgów dotyczącą innych obszarów ryzyka w twojej firmie.
3. Oceń czynniki ryzyka i ustal priorytety. Skorzystaj z wskazówek dotyczących oceny zawartych w sekcji 7.3 (Tabela 7.5) jako kluczowych narzędzi dla tego zadania.
4. Określ możliwe działania prewencyjne i/lub sposoby minimalizowania ryzyka.
5. Określ plany awaryjne, które zdefiniujesz na wypadek, gdyby zagrożenia miały się zmaterializować.

Być może zechcesz skorzystać z tabeli oceny ryzyka (Patrz Tabela 7.8).

Tabela 7.8 Tabela oceny ryzyka

Klucz:				Data: _____	
BW: Bardzo wysokie W: Wysokie U: Umiarkowane N: Niskie					
Opis ryzyka	Prawdopodobieństwo	Konsekwencje	Priorytet	Działanie prewencyjne	Plany awaryjne
Zakłócenia procesu tworzenia sprawozdań finansowych	N	W	W	Kopia zapasowa danych sporządzana i przechowywana przez cały czas Laptopy muszą mieć zainstalowane aktualne wersje oprogramowania	Przechowywanie poza siedzibą firmy wszystkich programów komputerowych i danych klientów
Klient nie płaci należności firmie	U	U	U	Regularne kontakty z dłużnikami i przegląd należności wiekujących	Funkcjonujące procesy ściągania należności i dane kontaktowe

Pytania, które należy zadać sobie i zespołowi to:

- Co może pójść nie tak?
- Co może mieć wpływ na działanie firmy?
- Jak poważny może być ten wpływ?
- Jakie jest prawdopodobieństwo wystąpienia takiej sytuacji?
- Czy można je ograniczyć lub wyeliminować?

7.6.2 Przygotowanie – analiza wpływu na działalność (BIA)

Kluczowym narzędziem elementu przygotowania jest analiza wpływu na przedsiębiorstwo (BIA). W tej analizie określa się kluczowe działania firmy, na które mogą mieć negatywny wpływ ewentualne zakłócenia, i nadaje im priorytety.

1. Analiza wpływu na przedsiębiorstwo

Analizę tę należy przeprowadzać w ramach planu ciągłości działania firmy. Aby ją przygotować należy skorzystać z informacji w planie zarządzania ryzykiem i ocenić określone czynniki ryzyka oraz ich wpływ na krytyczne działania firmy oraz określić wymagania dotyczące wznowienia pracy.

Działania krytyczne to te podstawowe funkcje biznesowe, które muszą być kontynuowane, aby utrzymać firmę.

Powinieneś określić:

- krytyczne obszary działania firmy;
- wpływ na twoją firmę w przypadku zakłócenia;
- jak długo przetrwa firma, jeżeli nie będzie wykonywała tych działań.

Każdej funkcji powinieneś przypisać cele dotyczące czasu wznowienia działania (Recovery Time Objectives, RTO) w ramach analizy wpływu na przedsiębiorstwo. Wielkość RTO to czas od momentu, kiedy kryzys zostanie ogłoszony do czasu, kiedy tej krytycznej funkcji biznesowej musi zostać przywrócona pełna sprawność operacyjna, co pozwoli uniknąć poważnej straty finansowej.

Pytania poniżej pomogą ci ustalić te krytyczne działania twojej firmy (Patrz [Tabela 7.9](#) poniżej):

Tabela 7.9 Lista kontrolna krytycznych działań

Nr	Pytanie	Komentarz/(Przykład)
1.	Wylicz działania, które muszą być wykonywane w celu zapewnienia efektywnego działania twojej firmy: 1. 2. 3. 4. 5.	Sporządzanie sprawozdań finansowych
2.	Dla każdego działania wymienionego powyżej, uzupełnij: Nazwa działania: Opis działania:	Sporządzanie sprawozdań finansowych Przygotowanie sprawozdań finansowych
3.	Ile wynosi strata dla firmy, gdyby to działanie nie mogło być wykonywane? Utrata przychodów: Zwiększone koszty: Wpływ na obsadzenie stanowisk: Świadczenie usług: Kary pieniężne z powodu niedotrzymanych terminów: Odpowiedzialność prawna, szkoda publiczna, szkoda osobista: Utrata wartości firmy, wizerunek publiczny: Komentarze:	10.000 \$ tygodniowo Nie dotyczy Konieczność redukcji zatrudnienia Niemożność przygotowania sprawozdań finansowych do czasu wznowienia produkcji Możliwe/minimalne Mało prawdopodobne Zażdziej, jeżeli nie dotrzymamy terminów klientów Obecne zadania w toku 3 tygodnie pracy
Nr	Pytanie	Komentarz/(Przykład)
4.	Jaki jest maksymalny okres, przez który to działanie może być niedostępne (całkowicie lub w części) zanim wystąpią straty? Godziny: _____ Dni: _____ Tygodnie: _____ Miesiące: _____ Komentarze:	Godziny: _____ Dni: _____ Tygodnie: <u>2-3</u> Miesiące: _____ Jeżeli sprawozdania finansowe nie będą sporządzane w ciągu 2-3 tygodni, presja klientów na firmę będzie znacząca, może to też oznaczać utratę przychodów oraz klientów.

Nr	Pytanie	Komentarz/(Przykład)
5.	<p>Czy wykonywanie tego działania opiera się na usługach zewnętrznych?</p> <p>Nr</p> <p>Tak:</p> <p>Jeśli tak, wybierz:</p> <p>Jedyny dostawca:</p> <p>Duży dostawca:</p> <p>Wielu różnych dostawców:</p>	<p>Nie, wszystkie sprawozdania są sporządzane w firmie.</p>
6.	<p>W skali od 1 do 5 (gdzie 5 oznacza „Najważniejsze”), gdzie należy umieścić to działanie pod względem jego znaczenia dla działania firmy?</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p> <p>4.</p> <p>5.</p> <p>Komentarze:</p>	<p>1. NAJWAŻNIEJSZE!! KRYTYCZNE!!</p> <p>2.</p> <p>3.</p> <p>4.</p> <p>5.</p> <p>Przygotowanie sprawozdań finansowych to podstawowa działalność firmy. Firma wobec tego jest od niej zależna.</p>
7.	<p>Wypełnić:</p> <p>_____</p> <p>Nazwisko</p> <p>_____</p> <p>Data</p>	

Wypełnienie powyższego kwestionariusza pozwoli ci sporządzić analizę BIA. Sugerowana analiza BIA jest przedstawiona w Tabeli 7.10 z wykorzystaniem danych przedstawionych powyżej.

Tabela 7.10 Analiza wpływu na przedsiębiorstwo (BIA)

Krytyczna działalność firmy	Opis	Priorytet	Wpływ utraty	RTO (okres krytyczny przed wystąpieniem strat)
Sporządzanie sprawozdań finansowych	Przygotowanie sprawozdań finansowych	Wysokie	<p>Rachunki obniżone o kwotę do 10.000 \$ tygodniowo</p> <p>Możliwa konieczność zwolnienia niektórych pracowników</p> <p>Niemożność przygotowania sprawozdań finansowych do czasu wznowienia produkcji</p> <p>Możliwe kary pieniężne z powodu opóźnień w składaniu dokumentów w organach nadzoru</p> <p>Możliwa utrata wartości firmy, jeżeli nie dotrzemy terminów klientów</p> <p>Jeżeli sprawozdania finansowe nie będą sporządzane w ciągu 2-3 tygodni, presja klientów na firmę będzie znacząca, może to też oznaczać utratę przychodów oraz klientów.</p>	2-3 tygodnie

7.6.3 Reakcja – planowanie reakcji w przypadku incydentu

Kluczową funkcją elementu reakcji jest planowanie reakcji na wypadki. Plan ten określa działania, które mają być podjęte natychmiast w reakcji na wypadek, a ich celem jest ograniczenie zakresu, kontrola i minimalizacja jego konsekwencji.

7.6.3a Plan reagowania na wypadki

Celem takiego planu jest przygotowanie firmy na zareagowanie w porę na poważne lub krytyczne wydarzenia oraz ograniczenie ich wpływu na działanie firmy zgodnie z oceną ryzyka. Przygotowuje także kluczowy personel na konieczność podjęcia i skoordynowania efektywnej reakcji pozwalającej ograniczyć zakłócenia w działalności firmy do minimum na wypadek nagłego zdarzenia.

Tabela 7.11 poniżej przedstawia przykłady tego typu informacji, w tym listy kontrolne, które możesz włączyć do planu reakcji na poważne lub krytyczne wydarzenie. Razem składają się na plan reagowania na wydarzenia.

Tabela 7.11 Lista kontrolna reakcji na wypadki

REAKCJA NA WYPADKI	Zaznacz X	PODJĘTE DZIAŁANIA
Czy:		
• oceniłeś powagę wydarzenia?	<input type="checkbox"/>	
• dokonałeś ewakuacji biura w razie konieczności?	<input type="checkbox"/>	
• sprawdziłeś, czy wszyscy są?	<input type="checkbox"/>	
• stwierdziłeś obrażenia u ludzi?	<input type="checkbox"/>	
• skontaktowałeś się ze służbami alarmowymi?	<input type="checkbox"/>	
• wdrożyłeś plan reakcji na incydenty?	<input type="checkbox"/>	
• założyłeś dziennik wydarzeń?	<input type="checkbox"/>	
• zaktywowałeś ludzi i zasoby?	<input type="checkbox"/>	
• wyznaczyłeś rzecznika?	<input type="checkbox"/>	
• uzyskałeś więcej informacji (element priorytetowy)?	<input type="checkbox"/>	
• udzieliłeś członkom zespołu związanych informacji o wydarzeniu?	<input type="checkbox"/>	
• przydzieliłeś konkretne role i obowiązki?	<input type="checkbox"/>	
• stwierdziłeś jakieś szkody?	<input type="checkbox"/>	
• określiłeś krytyczne działania, które zostały zakłócone?	<input type="checkbox"/>	
• skontaktowałeś się z kluczowymi interesariuszami?	<input type="checkbox"/>	
• zrozumiałeś wymogi regulacyjne lub dotyczące zgodności z przepisami i zastosowałeś się do nich?	<input type="checkbox"/>	
• zainicjowałeś reakcję w mediach/PR?	<input type="checkbox"/>	

7.6.3b Procedury ewakuacji

Należy opracować procedury ewakuacji uwzględniające zarówno pracowników, jak i gości. Procedury te należy przechowywać w miejscu dostępnym dla wszystkich pracowników.

Celem sporządzania planu ewakuacji jest zdefiniowanie zbioru procedur, z których mają korzystać osoby stale przebywające w danym miejscu w przypadku krytycznego wydarzenia. Powinieneś:

- zacząć od planu poziomu biura (np. parteru);
- jasno określić położenie wyjść ewakuacyjnych;
- opracować strategie udzielania pomocy osobom niepełnosprawnym;
- upewnić się, że każdy wie, co ma robić w razie konieczności ewakuacji;
- wybrać i wskazać miejsce spotkania z dala od miejsca wypadku;
- regularnie testować działanie planu.

7.6.3c Pakiet awaryjny

Jeżeli budynek zostanie uszkodzony lub zajdzie konieczność ewakuacji i działalność firmy musi być przeniesiona do innego miejsca, pakiet awaryjny może szybko i łatwo zostać zabrany i wyniesiony poza biuro lub też, alternatywnie, może być bezpiecznie przechowywany poza biurem. Udokumentuj w swoim planie, co zawiera pakiet awaryjny i kiedy był ostatnio sprawdzany.

Elementy, które powinny się w nim znaleźć, to:

1. Dokumenty

- Plan ciągłości działania - twój plan wznowienia działalności w przypadku krytycznego incydentu.
- Lista pracowników z danymi kontaktowymi, w tym domowe i komórkowe numery telefonów oraz nawet adresy mailowe. Możesz także włączyć do tego pakietu dane kontaktowe najbliższej rodziny.
- Lista danych klientów i dostawców.
- Dane kontaktowe pogotowia ratunkowego, straży pożarnej i policji.
- Dane kontaktowe firm dostarczających media.
- Plan budynku (może to pomóc w działaniach ratunkowych), w tym umiejscowienie punktów odcięcia gazu, elektryczności i wody.
- Plan ewakuacji.
- Ostatni spis wyposażenia biura.
- Dane firmy ubezpieczeniowej.
- Informacje finansowe i bankowe.
- Plany inżynierskie i rysunki.
- Dane kontaktowe władz lokalnych.
- Papier firmowy oraz dokumenty i pieczęcie firmy.

2. Sprzęt

- Taśmy/dyski/pamięci USB lub stacje pamięci flash zawierające kopie zapasowe.
- Zapasowe klucze/kody bezpieczeństwa.
- Latarka i zapasowe baterie.
- Taśma do odgradzania miejsca wypadku.

- Blok papieru do pisania wiadomości.
- Markery (do tymczasowego oznaczania).
- Ogólne artykuły biurowe (długopisy, papier itd.).
- Telefon komórkowy z opłaconym czasem i ładowarka.
- Maski chroniące przed kurzem i toksycznym dymem.
- Jednorazowy aparat fotograficzny (przydatny do robienia zdjęć stanowiących dowody w roszczeniach ubezpieczeniowych).

3. Uwagi

- Upewnij się, że ten pakiet jest bezpiecznie przechowywany w biurze lub poza nim (w innym miejscu).
- Dopilnuj, by elementy pakietu były regularnie sprawdzane, aktualizowane i aby działały.
- Pamiętaj, że może być potrzebna gotówka lub karty kredytowe na awaryjne wydatki. Powyższa lista nie jest wyczerpująca i należy ją dostosowywać do sytuacji twojej firmy.

7.6.3d Role i obowiązki

Tabela 7.2 pozwala przydzielić obowiązki wykonania każdego zadania do wyznaczonych ról. Należy następnie przypisać rolę lub role konkretnej osobie lub osobom w zespole oraz wyznaczyć osoby zastępujące w razie potrzeby.

Wyznaczeni członkowie zespołu powinni następnie otrzymać tę listę, aby zrozumieć swoje role oraz otrzymać zadania do wykonania wyznaczone w ramach planowania przedawaryjnego oraz zadań awaryjnych.

Należy dopasować tę Tabelę do potrzeb i struktury twojej firmy.

Tabela 7.12 Lista ról i obowiązków

Rola	Wyznaczony pracownik	Zastępca
Lider zespołu	Nazwisko: Brenton Peters Dane kontaktowe: 123-456-7890	Nazwisko: John Johnston Dane kontaktowe: 234-567-8901
<p>Odpowiedzialność w sytuacji nagłej:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zapewnienie uruchomienia działań przewidzianych w planie ciągłości działania • Nadzór nad sprawnym wdrożeniem części planu dotyczącej reakcji oraz przywracania działalności • Ustalenie potrzeby skorzystania z alternatywnego miejsca działania oraz wykonania innych zadań związanych z ciągłością oraz skorzystanie z takiego miejsca w stosownych przypadkach • Komunikacja z kluczowymi interesariuszami w razie potrzeby • Zapewnienie rzecznikowi prasowemu istotnych informacji do dystrybucji • Powiadamianie pracowników o wszelkich zmianach sytuacji 		

Rola	Wyznaczony pracownik	Zastępca
Stanowisko	Nazwisko: Dane kontaktowe:	Nazwisko: Dane kontaktowe:
<p>Odpowiedzialność w sytuacji nagłej:</p>		

Rola	Wyznaczony pracownik	Zastępca
Stanowisko	Nazwisko: Dane kontaktowe:	Nazwisko: Dane kontaktowe:
Odpowiedzialność w sytuacji nagłej:		

7.6.3e Arkusz z listą najważniejszych kontaktów

1. Lista kontaktów – wewnętrzna

Skorzystaj z [Tabeli 7.13](#) i zapisz w niej kontaktowe dane swoich pracowników na wypadek sytuacji awaryjnej

Tabela 7.13 Dane kontaktowe pracowników na wypadek sytuacji awaryjnej

Osoba	Nr kontaktowy	Mail	Odpowiedzialność
Brenton Peters	123-456-7890	brenton.peters@accounts.com	Lider zespołu
John Johnston	234-567-8901	john.johnston@accounts.com	Lider zespołu – zastępstwo

2. Lista kontaktów – zewnętrzna

Skorzystaj z [Tabeli 7.14](#) i zapisz w niej dane kontaktowe osób i instytucji (w tym spoza firmy na wypadek sytuacji awaryjnej).

Tabela 7.14 Dane kontaktowe służb zewnętrznych

Kluczowe kontakty	Numer kontaktowy
Policja	
Służby ratunkowe	
Pogotowie	
Służby medyczne	
Ochrona	
Firma ubezpieczeniowa	
Dostawcy	
Woda i kanalizacja	
Gaz	
Elektryczność	
Telefon	
Organizacje zawodowe	
Dostawcy sprzętu komputerowego i oprogramowania	
Menedżer banku	
Wynajmujący/właściciel lokalu	

3. Dziennik zdarzeń

Skorzystaj z dziennika zdarzeń (Patrz [Tabela 7.15](#) poniżej), aby rejestrować informacje, decyzje i działania w okresie bezpośrednio po krytycznym wydarzeniu lub incydencie.

Tabela 7.15 Dziennik zdarzeń

Data	Godzina	Informacje/decyzje/działania	Inicjały
DD/MM/RR	Godzina	Uruchomienie planu ciągłości działania	BP

7.6.4 Przywracanie pracy

Ta sekcja koncentruje się na planowaniu przywracaniu działania firmy. Jego celem jest określenie czynności, które należy wykonać, aby przywrócić działanie po wypadku w celu zminimalizowania zakłóceń i czasu przywracania działania. Przywrócenie działania to powrót do sytuacji sprzed nagłego wydarzenia. Wykonanie krytycznych działań możliwie najszybciej po krytycznym wydarzeniu jest twoim najważniejszym celem.

Poniżej przedstawiono strukturę planu przywracania pracy (Tabela 7.16). Należy wypełnić tę tabelę – ma ona pomóc w procesie przywracania pracy w przypadku najgorszego możliwego scenariusza. Można ją modyfikować zgodnie z poziomami strat w twojej firmie. Proces przywracania działania obejmuje:

- opracowanie strategii pozwalających przywrócić działanie twojej firmy w najkrótszym możliwym czasie;
- określenie zasobów wymaganych do przywrócenia działań operacyjnych;
- udokumentowanie wcześniej określonych wielkości RTO oraz
- sporządzenie listy osób, które są odpowiedzialne za każde zadanie i oczekiwanych dat wykonania tych działań.

Tabela 7.16 Plan przywracania działania

Krytyczna działalność firmy	Działanie zapobiegawcze/przywracające	Wymagania dotyczące zasobów/Wyniki	Cele dotyczące czasu wznowienia działania	Odpowiedzialność	Zakończone
Usługi produkcyjne – wstrzymane	<p>Dokonaj ponownej oceny pozycji finansowej firmy, w tym przepływów pieniężnych spowodowanych utratą przychodów koniecznych do pokrycia minimalnych kosztów ogólnych</p> <p>Zminimalizuj koszty ogólne, przejrzyj koszty i opracuj plan działania w celu zredukowania ogólnych kosztów stałych; uwzględnij godziny pracy stałych i tymczasowych pracowników</p> <p>Znajdź źródło tymczasowego sprzętu pozwalającego kontynuować produkcję</p> <p>Zdywersyfikuj ofertę zakresu usług dla klientów</p>	<p>Odtóż rezerwy gotówkowe na pokrycie kosztów</p> <p>Zredukuj koszty tam, gdzie to możliwe</p> <p>Zbierz dane na temat nowej oferty usług</p> <p>Określ alternatywnych dostawców sprzętu</p>	2 tygodnie	Właściciel	DD/MM/RR

7.6.4a Lista kontrolna przywracania działania

Niniejsza lista kontrolna (Tabela 7.17) powinna być użyta po zakończeniu kryzysu, w chwili, kiedy starasz się przywrócić pełne działanie operacyjne swojej firmy. Należy tę listę dopasować do konkretnych potrzeb twojej firmy, zawierając w niej właściwe informacje.

Tabela 7.17 Lista kontrolna przywracania działania

REAKCJA NA WYPADKI	Zaznacz X	PODJĘTE DZIAŁANIA
Teraz, kiedy kryzys już minął:		
• czy skoncentrowałeś działania na kwestii przywracania działalności?	<input type="checkbox"/>	
• czy dalej zbierałeś informacje o sytuacji i jej wpływie na firmę?	<input type="checkbox"/>	
• czy oceniałeś swoją obecną sytuację finansową?	<input type="checkbox"/>	
• czy skontaktowałeś się z brokerem ubezpieczeniowym/firmą ubezpieczeniową?	<input type="checkbox"/>	
• czy opracowałeś cele finansowe i ramy czasowe przywrócenia działalności?	<input type="checkbox"/>	
• czy informowałeś pracowników i innych kluczowych interesariuszy?	<input type="checkbox"/>	
• czy określiłeś wymogi dotyczące informacji i pozyskałeś te informacje?	<input type="checkbox"/>	
• czy określiłeś priorytety i opcje procesu przywracania działalności?	<input type="checkbox"/>	
• czy zaktualizowałeś plan przywracania działalności?	<input type="checkbox"/>	
• czy udokumentowałeś to, czego proces przywracania działalności nauczył ciebie samego, zespół i firmę?	<input type="checkbox"/>	
• jaka jest obecna sytuacja finansowa twojej działalności?	<input type="checkbox"/>	
• czy określiłeś, ile gotówki jest obecnie dostępne w twojej firmie opracowując rachunek przepływów pieniężnych?	<input type="checkbox"/>	
• czy rozważyłeś i zanotowałeś cele, działania i priorytety procesu przywracania działalności?	<input type="checkbox"/>	
• czy zebrałeś zespół zajmujący się przywracaniem działalności o jasno określonych odpowiedzialnościach zdefiniowanych w planie przywracania działalności?	<input type="checkbox"/>	
• czy jesteś w stanie objąć działaniami pracowników pracujących poza biurem?	<input type="checkbox"/>	
• czy masz odpowiednie zasoby (pracowników, zasoby finansowe itd.), aby doprowadzić firmę do poprzednich poziomów operacyjnych?	<input type="checkbox"/>	
• czy wyceniłeś plan przywracania działalności i czy jesteś w stanie sobie na niego pozwolić?	<input type="checkbox"/>	
• czy masz strategię marketingową promującą otwartość firmy na propozycje?	<input type="checkbox"/>	
• czy sporządziłeś prognozy dotyczące przepływu środków pieniężnych i rachunku zysków i strat?	<input type="checkbox"/>	
• czy planujesz sfinansować ponowne otwarcie swojej firmy z samej firmy czy z innych źródeł?	<input type="checkbox"/>	
• tam, gdzie firma ma porozumienia dotyczące finansowania zadłużenia, czy zostały one przejrane w celu ustalenia, czy usługi finansowania i ich struktura pasują do nowych potrzeb firmy?	<input type="checkbox"/>	

REAKCJA NA WYPADKI	Zaznacz X	PODJĘTE DZIAŁANIA
• jakie obecne linie kredytowe są dla firmy dostępne i czy można z nich skorzystać w celu sfinansowania ponownego otwarcia firmy?	<input type="checkbox"/>	
• czy przy zmieniających się warunkach rynkowych siedziba twojej firmy jest w odpowiednim miejscu?	<input type="checkbox"/>	
• czy istnieją plany władz lokalnych lub inne, które mogą sprawić, że obecna siedziba nie będzie odpowiednia, na przykład zmiany ograniczające dostęp?	<input type="checkbox"/>	
• czy twoje biuro nie jest za duże albo za małe, jeśli uwzględnić przyszły potencjał twojej firmy?	<input type="checkbox"/>	
• czy dalej posiadasz majątek trwały, który jest potrzebny, by firma mogła zacząć od nowa?	<input type="checkbox"/>	

7.6.4b Aktualizacja, prowadzenie, przegląd

Przećwiczenie planu ma krytyczne znaczenie. Pozwoli ono sprawdzić, czy plan jest odpowiedni i użyteczny. Jest to ćwiczenie, które warto przeprowadzić w ramach szkolenia, ponieważ stanowi kluczowy czynnik udanego wdrożenia planu podczas sytuacji awaryjnej.

Należy także dopilnować, by plan ten był regularnie przeglądany i aktualizowany, by był cały czas dokładny i odzwierciedlał wszelkie zmiany wewnątrz firmy.

Przydatne mogą być wskazówki przedstawione poniżej.

- Należy przygotować harmonogram szkolenia dla wszystkich osób, których może dotyczyć taka sytuacja w biurze.
- Warto zwrócić uwagę na zmiany wśród pracowników. Zarys planu należy włączyć w procedury wprowadzania nowych pracowników do firmy.
- Najlepiej posługiwać się nazwami stanowisk, nie nazwiskami.
- Jeżeli zmianie ulegnie struktura firmy, jej dostawcy lub kontrahenci, należy to uwzględnić w planie.
- Po wydarzeniu/incydencie warto przejrzeć wykonanie planu, podkreślając te elementy, które były przeprowadzone dobrze, i te, które należałoby poprawić.

Rejestruj szczegóły przeglądów planów w [Tabeli 7.18](#) poniżej.

Tabela 7.18 Przegląd planu przywracania działania

Data przeglądu/aktualizacji	Powód przeglądu	Wprowadzone zmiany

7.6.5 Śmierć lub trwała niezdolność do pracy osoby prowadzącej praktykę

Kolejnym obszarem ryzyka jest śmierć lub trwała niezdolność do pracy osoby prowadzącej praktykę. Wiele treści omówionych do tej pory w tej sekcji koncentrowało się na procesach zarządzania ryzykiem dla samej firmy. Warto jednak także poświęcić nieco uwagi strategiom łagodzenia ryzyka śmierci lub trwałej niezdolności do pracy osoby prowadzącej praktykę.

7.6.5a Strategie łagodzenia ryzyka

Strategie łagodzenia ryzyka na wypadek śmierci lub inwalidztwa osoby prowadzącej praktykę lub partnerów (Patrz Tabela 7.19 poniżej zawierająca listę kontrolną):

1. Dokumentuj wrażliwe informacje.
 - a. Ważne jest, by osoba prowadząca praktykę dokumentowała i przechowywała w bezpiecznym miejscu informacje o krytycznym znaczeniu, potrzebne do efektywnego prowadzenia i działania firmy. Informacje te mogą obejmować:
 - i. umowy i ustalenia z klientami;
 - ii. umowy i ustalenia z pracownikami;
 - iii. umowy i ustalenia z dostawcami;
 - iv. udzielone osobiste poręczenia i osoby, którym ich udzielono;
 - v. porozumienia z bankami i dotyczące finansów;
 - vi. nazwisko prawnika i dane kontaktowe;
 - vii. własność intelektualną należącą do firmy lub przez nią opracowaną;
 - viii. rekomendacje dotyczące bieżącego zarządzania firmą.
2. Zapewnij odpowiednie ubezpieczenie.
 - a. Ważne jest, by zakupić odpowiednie ubezpieczenie właścicielowi i firmie.
 - b. Jeżeli właściciel ma partnerów, rozważnie jest dopilnować, by firma miała odpowiednie ubezpieczenie obejmujące każdego z partnerów, pozwalające uzyskać fundusze na spłatę udziału partnera w firmie w przypadku jego śmierci.
 - c. Przezorny właściciel ubezpieczy także najważniejsze aktywa ludzkie, tak samo jak fizyczne składniki majątku.
 - d. Ochrona ubezpieczeniowa powinna obejmować:
 - ubezpieczenie na życie kluczowych pracowników;
 - ubezpieczenie partnerów/udziałowców (zapewnia to wypłatę odszkodowania dla spadkobierców partnera);
 - ubezpieczenie kapitału (ważne jest, by polisa ubezpieczenia kapitału była wsparta „umową kupna/sprzedaży”, tak jak omówiono to poniżej).
3. Upewnij się, że podpisano ważną „umowę kupna/sprzedaży”.
 - a. Jeżeli w firmie są partnerzy, istotne jest by zapewnić podpisanie ważnej „umowy kupna/sprzedaży”. Określa ona warunki uzgodnione między partnerami na okoliczność zakupu lub sprzedaży ich udziału w firmie.
 - Należy zapewnić przygotowanie należyście sporządzonej umowy kupna/sprzedaży.
 - Należy także potwierdzić jej uzgodnienie z ochroną ubezpieczeniową partnera/udziałowca, aby nie dopuścić do niedoboru.
4. Poinformuj partnerów w banku i dostawców.
 - a. Ważne jest, by zawniczasu rozważyć reakcję partnerów w banku, innych pożyczkodawców i dostawców na śmierć lub inwalidztwo właściciela.

- Czy będą gotowi kontynuować współpracę na dotychczas uzgodnionych warunkach czy też zażądają spłaty długu?
 - Czy firma ma wystarczające rezerwy finansowe na pokrycie długu w takiej sytuacji?
5. Zapewnij właściwe przeszkolenie pracowników.
 - a. Pracownikom należy zapewnić odpowiednie przeszkolenie w kluczowych obszarach zarządzania i działania firmy, tak by nie była ona całkowicie zależna od właściciela.
 6. Dopilnuj sporządzenia i aktualizacji podręcznika firmy.
 - a. Dla bieżącego działania firmy ważne jest, by sporządzić podręcznik procedur, w pełni dokumentujący procedury, procesy i działanie firmy.
 - b. Oznacza to, że firma będzie w stanie kontynuować działanie w razie śmierci lub inwalidztwa właściciela do czasu, kiedy zapadną ustalenia co do jej przyszłości.
 - c. Podręcznik procedur staje się także kluczowym dokumentem dla każdego procesu wyceny, ponieważ wartość firmy zazwyczaj rośnie, jeśli nie jest ona całkowicie zależna od właściciela.
 7. Dopilnuj, by sporządzono opisy stanowisk.
 - a. Istotne jest, by powstały kompletne opisy stanowisk dla wszystkich ról w firmie oraz by każdy pracownik miał jasność co do zadań, które ma wykonywać.
 8. Przeprowadzaj regularne oceny pracowników.
 - a. Regularne oceny pozwalają pracownikom otrzymywać informacje o ich postępach i rozwoju w obrębie firmy i zapewniają właścicielowi możliwość zapewnienia informacji zwrotnych o ich wynikach i pracy.
 - b. Zapewnia to także właścicielowi możliwość poinformowania członków zespołu o krokach, które należy podjąć w przypadku śmierci lub trwałej niezdolności do pracy właściciela.
 9. Kwestie dotyczące partnerów.
 - a. Jeżeli w firmie są partnerzy, ważne jest, by wyjaśnić im, co się stanie w przypadku ich śmierci lub trwałej niezdolności do pracy.
 10. Inne relacje biznesowe.
 - a. Ważne jest, by zrozumieć, czy przedwczesna śmierć lub trwała niezdolność do pracy osoby prowadzącej praktykę lub partnera wpłynie negatywnie na jakiegokolwiek inne relacje biznesowe firmy.

Tabela 7.19 Lista kontrolna strategii łagodzenia ryzyka

	Ryzyko	Pytania, które należy zadać
1.	Dokumentacja wrażliwych informacji firmy	Sprawdź, czy informacje opisane poniżej zostały właściwie udokumentowane i czy są bezpiecznie przechowywane: 1. umowy i ustalenia z klientami; 2. umowy i ustalenia z pracownikami; 3. umowy i ustalenia z dostawcami; 4. udzielone osobiste poręczenia i osoby, którym ich udzielono; 5. porozumienia z bankami i dotyczące finansów; 6. nazwisko prawnika i dane kontaktowe; 7. własność intelektualna należąca do firmy lub przez nią opracowana; 8. rekomendacje dotyczące bieżącego zarządzania firmą.
2.	Zapewnij odpowiednie ubezpieczenie	Czy zapewniono następujące ubezpieczenia: 1. ubezpieczenie kluczowych osób; 2. ubezpieczenie partnerów/udziałowców; 3. ubezpieczenie kapitału?
3.	„Umowa kupna/sprzedaży”	1. Czy należycie sporządzona, prawnie wiążąca umowa została przygotowana? 2. Czy zostało to uzgodnione z ubezpieczeniem partnera/udziałowca?
4.	Partnerzy w banku i dostawcy	1. Czy są gotowi kontynuować współpracę na dotychczas uzgodnionych warunkach, czy też zażądają niezwłocznej spłaty długu? 2. Czy firma ma wystarczające rezerwy finansowe na pokrycie długu w takiej sytuacji?
5.	Szkolenie pracowników	1. Czy pracownicy zostali przeszkoleni w zarządzaniu firmą i jej działaniu?
6.	Podręcznik procedur	1. Czy podręcznik procedur został sporządzony? 2. Czy jest należycie utrzymywany i aktualny?
7.	Opisy stanowisk pracy	2. Czy opisy stanowisk pracy zostały sporządzone?
8.	Oceny pracowników	1. Czy w firmie dokonuje się regularnych ocen pracowników? 2. Jaki jest format tych ocen?
9.	Kwestie dotyczące partnerów	1. Jeżeli w firmie są partnerzy, czy wyjaśniono im, co się stanie w przypadku ich śmierci lub trwałej niezdolności do pracy?
10.	Inne relacje biznesowe	1. Czy śmierć lub trwała niezdolność do pracy osoby prowadzącej praktykę lub partnera wpłynie negatywnie na jakiegokolwiek inne relacje biznesowe firmy? 2. Czy coś można zrobić w tej sprawie?

7.7 Odpowiedzialność i ubezpieczenia w twojej firmie

Do tej pory ten moduł omawiał przede wszystkim kwestię zarządzania ryzykiem oraz strategię zarządzania ryzykiem i jego łagodzenia. Niektóre z czynników ryzyka można wyeliminować, wieloma z nich trzeba jednak zarządzać i próbować je z czasem ograniczyć.

Księgowi wykonujący wolny zawód powinni uważać ubezpieczenia za ważną część składową ogólnej strategii zarządzania ryzykiem. W procesie zarządzania czynnikami ryzyka księgowi określają pewne elementy narażone na ryzyko, które mogą mieć znaczący wpływ na ich firmę. Tak jak podkreśla cały ten moduł, właściwe podejście polega na określeniu ryzyka, wyrażeniu go liczbami oraz łagodzeniu go.

Jeśli jednak pojawi się wniosek, że ryzyko jest zbyt duże, opcją jest jego przeniesienie. Ubezpieczenie jest jedną z najstarszych form przenoszenia ryzyka, a ubezpieczenie od odpowiedzialności zawodowej jest obowiązkowym wymogiem w wielu organizacjach zawodowych, stawianym też przez organy nadzoru.

Dla księgowego wykonującego wolny zawód istnieje wiele rodzajów ubezpieczenia, które mogą zapewnić ochronę teraz i w przyszłości. Ważne jest, by wybrać najbardziej odpowiednie ubezpieczenie, które pasuje do twoich okoliczności. Aby to zrobić, konieczne jest zrozumienie obecnej sytuacji i poziomu narażenia na ryzyko oraz odpowiedzialności, przed którą możesz stanąć.

Dla większości rodzajów ochrony ubezpieczeniowej broker ubezpieczeniowy działa jako twój przedstawiciel. W twoim imieniu dokonuje wyboru ofert z rynku ubezpieczeń. Ważne jest zatem, aby mieć zaufanie do wiedzy brokera o twojej branży, do jego zrozumienia twojego profilu ryzyka oraz umiejętności przekazania tych informacji przedstawicielom ubezpieczycieli. Ważne jest także, by broker ubezpieczeniowy spełniał wymogi dotyczące licencji w danym regionie geograficznym.

Powinien nie tylko orientować się w twojej branży, ale także mieć solidną wiedzę o prawie ubezpieczeniowym. Dobrze jest także wiedzieć, kim jest przedstawiciel ubezpieczyciela i jakie ma doświadczenie oraz orientować się w jakościowych cechach polisy oraz wiedzieć, czy ochrona, którą zapewnia, jest odpowiednia. Warto ustalić, czy przedstawiciel ubezpieczyciela jest przygotowany do tego, by pomóc w obniżeniu ryzyka.

7.7.1 Ubezpieczenie od odpowiedzialności zawodowej

Ubezpieczenie od odpowiedzialności zawodowej chroni księgowego wykonującego wolny zawód przed odpowiedzialnością prawną wobec stron trzecich za uszczerbek, stratę lub szkodę wynikających z jego zaniedbania lub zaniedbania jego pracowników.

Poziomy ochrony różnią się znacznie w zależności od ubezpieczyciela. Wśród kwestii, które należy rozważyć, są zakres ubezpieczenia, udział własny, data wsteczna, ochrona geograficzna oraz wyłączenia. Należy także mieć jasny pogląd na temat tego, co obejmuje ochrona ubezpieczeniowa, którą kupujesz.

7.7.1a Ochrona całej pracy

Konieczne jest uzyskanie pełnych informacji o wszelkich restrykcjach, ograniczeniach i wyłączeniach w polisach, które mogą mieć wpływ na zakres ochrony twoich działań. Tam, gdzie to możliwe, należy uzyskać pisemne potwierdzenie zakresu ochrony dla obszarów wykonywanej przez ciebie pracy. Przykłady, z zastrzeżeniem przepisów w poszczególnych systemach prawnych, to:

- prace związane z badaniem;
- doradztwo inwestycyjne;
- planowanie emerytur;
- usługi dotyczące osób starszych;
- pośrednictwo finansowe/funkcja maklera kredytów hipotecznych;
- niewypłacalność;
- przejęcia i fuzje;
- kupno i sprzedaż podmiotów gospodarczych;

- migracja;
- masa spadkowa;
- doradztwo w zakresie ubezpieczeń i zarządzania ryzykiem.

7.7.1b Inne kwestie do rozważenia

1. Określenie czynników ryzyka

Ważne jest pełne ujawnienie wszystkich faktów dotyczących twojego profilu ryzyka przy staraniu się o ochronę ubezpieczeniową od odpowiedzialności zawodowej. Formularz oferty pełni tu kluczową rolę - pomaga ubezpieczycielowi je zrozumieć.

Większość ubezpieczeń od odpowiedzialności zawodowej nie opiera się na odnawialnych umowach, co oznacza, że polisa ustanie z datą wygaśnięcia. Będzie trzeba zatem złożyć nowy formularz dotyczący ochrony ubezpieczeniowej przed wygaśnięciem bieżącej polisy. Informacje, które podasz w formularzu dają ubezpieczycielowi dane konieczne do przygotowania oferty i stanowią podstawę jego stanowiska.

2. Przywrócenie limitu ubezpieczenia

Inaczej niż w przypadku innych form ubezpieczeń od odpowiedzialności, suma ubezpieczenia w przypadku polisy od odpowiedzialności zawodowej jest zazwyczaj ograniczona, więc limit stosuje się do łącznej kwoty roszczeń na mocy polisy w okresie jej obowiązywania. Automatyczne przywrócenie limitu daje możliwość zwiększenia tej łącznej kwoty tyle razy, na ile pozwala polisa, podczas gdy limit pojedynczego roszczenia to w dalszym ciągu limit sumy ubezpieczenia. Ponieważ kwestia ta wygląda różnie w zależności od polisy, warto mieć nieograniczone możliwości przywrócenia limitu odpowiedzialności.

3. Data wsteczna

Data wsteczna to data, po której działania, błędy lub zaniechania ubezpieczonego są objęte ochroną. Wszelkie działanie, błąd lub zaniechanie wynikające z pracy w dacie wstecznej są objęte ochroną na mocy polisy. Data powstania jest początkiem okresu polisy.

Wszelkie ograniczenia ochrony wstecznej mogą mieć wpływ na ochronę wszelkiej pracy wykonanej w przeszłości. Należy starannie rozważyć wpływ takiego ograniczenia.

4. Ochrona dla przeszłych firm lub przedsiębiorstw

Należy sprawdzić, czy polisa zapewnia ochronę dla roszczeń związanych z poprzednią firmą lub przedsiębiorstwem.

5. Rozszerzenie standardowego zakresu. Dostępne rozszerzenia standardowego zakresu obejmują:

- zniestawienie i pomówienie;
- utratę dokumentów;
- nieuczciwość;
- ubezpieczenie pracodawcy od strat poniesionych w wyniku działań nieuczciwego pracownika;
- partnerów przychodzących do firmy i odchodzących z niej;
- koszty dochodzeń oraz usług obsługi skarg.

Niektóre z tych rozszerzeń bywają automatyczne, jeśli polisa zapewnia ochronę od wszelkiej odpowiedzialności cywilnej. Warto zapewne sprawdzić, czy oferowane są jakiegokolwiek inne rozszerzenia.

6. Ochrona przed odpowiedzialnością późniejszą (po ustaniu spółki)

Jest to termin używany w branży ubezpieczeniowej, aby opisać sposób, w jaki firma zredukuje odpowiedzialność wobec klientów po ustaniu jej działalności (lub przed nią ucieknie – ang. run off). Jest to po prostu polisa oferująca ograniczoną ochronę (tj. ochronę ograniczoną do prac wykonanych przed datą zamknięcia firmy).

Ubezpieczenie od odpowiedzialności zawodowej działa w taki sposób, że podstawą wypłaty odszkodowania jest dowolna, zgłoszona szkoda. Firma jest zatem objęta ochroną ubezpieczeniową wobec roszczeń przeciwko niej odnoszących się do pracy wykonanej wtedy, kiedy firma działa, jeśli tylko firma posiada odpowiednią polisę.

Ochrona przed odpowiedzialnością późniejszą może być zapewniona jedynie firmie, która już nie działa. Taka firma mogła zostać zamknięta z powodu odejścia partnera na emeryturę lub po sprzedaży przedsiębiorstwa innej firmie.

Nie ma ograniczeń odpowiedzialności wobec klientów, a zatem odpowiedzialności co do okresu, przez który należy utrzymywać polisę. Ochrona musi trwać do czasu, kiedy partnerzy firmy są przekonani, że nie istnieje już żadne prawdopodobieństwo wystąpienia problemów w odniesieniu do ich pracy.

7.7.2 Inne rodzaje ubezpieczenia warte rozważenia

Warto również wziąć pod uwagę typy ubezpieczenia opisane poniżej. Należy jednak pamiętać, że w lokalnych systemach prawnych mogą obowiązywać różne rodzaje ubezpieczenia i wymagania. Informacje poniżej należy traktować jedynie jako wskazówki.

1. Ubezpieczenie od tymczasowego zaprzestania działalności lub utraty zysków

Ten rodzaj ubezpieczenia chroni firmę przed skutkami tymczasowego zaprzestania działalności z powodu uszkodzenia składników majątku przez pożar lub inne wydarzenia objęte ochroną. Ochrona ta powinna zapewniać pokrycie bieżących kosztów oraz utrzymanie przewidywanego zysku poprzez zabezpieczenie przepływów pieniężnych.

2. Ubezpieczenie budynku i jego zawartości

Takie ubezpieczenie powinno chronić budynek siedziby firmy oraz jego zawartość i inwentarz przed szkodą powstałą na skutek różnych okoliczności.

3. Ubezpieczenie odpowiedzialności cywilnej z tytułu prowadzenia działalności gospodarczej

Ubezpieczenie odpowiedzialności cywilnej z tytułu prowadzenia działalności gospodarczej powinno chronić właściciela i firmę przed ryzykiem finansowym dotyczącym stwierdzenia odpowiedzialności wobec stron trzecich za uszczerbek, stratę lub szkodę lub stratę gospodarczą wynikającą z zaniedbania firmy lub księgowego uprawiającego wolny zawód.

4. Ubezpieczenie kluczowych osób

Ten rodzaj ubezpieczenia powinien pomóc w pokryciu straty kluczowego członka zespołu.

5. Ubezpieczenie od wypadku lub choroby

To ubezpieczenie jest ważne dla osób pracujących na własny rachunek, obejmuje ochronę ich stanowisk zgodnie z lokalnymi i prawnymi wymogami.

6. Ochrona przed kradzieżą i włamaniem

Na mocy tego typu ubezpieczenia ochroną powinny być objęte składniki majątku firmy. Może ją także zapewniać ubezpieczenie budynku i jego zawartości.

7. Ubezpieczenie pracodawcy od strat poniesionych w wyniku działań nieuczciwego pracownika

Obejmuje straty poniesione w wyniku zawłaszczenia lub sprzeniewierzenia składników majątku firmy.

8. Ubezpieczenie od awarii sprzętu/maszyn

To ubezpieczenie powinno chronić firmę przed awarią sprzętu i maszyn - ma to znaczenie tam, gdzie zależność od sprzętu komputerowego jest duża. Może ją także zapewniać ubezpieczenie budynku i jego zawartości, ale warto sprawdzić konkretne polisy.

7.8 Wnioski

W [Module 7](#) omówiono zarządzanie ryzykiem oraz znaczenie, jakie ma ono dla codziennego prowadzenia firmy audytorskiej. Przedstawiono ramy pozwalające określić i oszacować ryzyko oraz podejmować w związku z nim odpowiednie działania.

Omówiono także kwestie etyczne, z których osoby prowadzące firmę muszą sobie zdawać sprawę, oraz zabezpieczenia, które można wdrożyć w celu podjęcia właściwych działań wobec zagrożeń etycznych. Przedstawiono także procesy kontroli jakości oraz istotną rolę, jaką odgrywają w zarządzaniu czynnikami ryzyka w firmie. Moduł omawia również planowanie ciągłości działania i strategię na wypadek śmierci lub trwałej niezdolności do pracy osoby prowadzącej praktykę.

Kończy się omówieniem odpowiedzialności i ubezpieczenia w firmie oraz przeglądem rodzajów ubezpieczenia, które są dla niej najbardziej istotne. Zachęca się osoby prowadzące firmy do zachowania czujności w kwestii wszystkich obszarów ryzyka w obrębie firmy i szukania sposobów ograniczenia lub wyeliminowania obszarów, w których ryzyko to przekracza dopuszczalne poziomy.

7.9 Odniesienia, dalsza lektura i zasoby IFAC

Odniesienia i dalsza lektura

APESB. *APES 325 Risk Management for Firms*. Grudzień 2011. www.apesb.org.au/attachments/APES%20325%20Standard.pdf.

Brooks, Leonard J. and Dunn, Paul. *Business and Professional Ethics for Directors, Executives and Accountants*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning, 2010.

CPA Australia. Zasoby dotyczące zarządzania ryzykiem dla zawodowych księgowych wykonujących wolny zawód. www.cpaaustralia.com.au/cps/rde/xchg/cpa-site/hs.xsl/knowledge-practice-toolkit-risk.html.

Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO). *Zarządzanie Ryzykiem Korporacyjnym – Zintegrowana Struktura Ramowa – COSO II*. Warszawa: PIKW i PIB, 2007 (struktura ramowa jest obecnie przeglądana i powinna być wydana na początku 2013 r.; Patrz www.ic.coso.org/default.aspx).

Deppe, Larry A. „Client acceptance: what to look for and why. Tips for accountants on deciding which new clients to accept.” *The CPA Journal Online*, maj 1992. www.nysscpa.org/cpajournal/old/12543349.htm.

Hildebrand, Clive. „The greater good.” *CIO*, 8 (1994): 32 -40.

Institute of Chartered Accountants in Australia. *Quality Control Guide*. 3. wydanie Sydney: ICAA, listopad 2009. www.charteredaccountants.com.au/Industry-Topics/Quality-review/Resources-for-practitioners/Practitioner-updates/Practitioner-updates/Quality-Control-Guide-Tools.aspx.

Jensen, Bill. *Work 2.0: Rewriting the Contract*. Cambridge, MA: Perseus Publishing Group, 2002.

Leung, Philomena, Coram, Paul, Cooper, Barry J. i Richardson, Peter. *Modern Auditing and Assurance Services*. Sydney: John Wiley & Sons Australia, 2008.

Maister, David H. *Managing the Professional Service Firm*. Nowy Jork: Free Press, 1993.

Zasoby IFAC

Strona internetowa IFAC SMP Committee: www.ifac.org/SMP, zawierająca IFACnet (wyszukiwarkę branżową, dostępną przez okno wyszukiwania na górze każdej strony)

IFAC, *IFAC SMP Quick Poll: May-June Results*, lipiec 2012. www.ifac.org/publications-resources/ifac-smp-quick-poll-may-june-2012.

Zasoby i narzędzia zarządzania firmą audytorską pochodzące z IFAC i innych organizacji: www.ifac.org/about-ifac/small-and-medium-practices-committee/smp-resources-and-tools

Komitet można znaleźć na Twitterze @ IFAC_SMP i w serwisie Delicious @ifacsmpcommittee (skorzystaj z tagów po prawej stronie w celu filtrowania według każdego modułu tego Przewodnika)

Rada Dyskusyjna SMP/SME: www.ifac.org/smp/sme-discussion-board (pozwala udzielać informacji zwrotnych i omawiać tematy związane z zarządzaniem firmami audytorskimi związane z tematami tego Przewodnika)

Załączniki

Załącznik 7.1 Odpowiedzialność liderów za kontrolę jakości w firmie

MSKJ 1 paragrafy 18 i 19

Zgodnie z MSKJ 1 firma określa zasady i procedury zaprojektowane w celu promowania wewnętrznej kultury działania, opierającej się na uznaniu jakości za kluczowy element przy realizacji zlecenia. Takie zasady i procedury wymagają od dyrektora wykonawczego firmy (lub jego odpowiednika) lub, w stosownych przypadkach, od zarządu kierującego złożonego z partnerów (lub jego odpowiednika), aby przyjął ostateczną odpowiedzialność za system kontroli jakości firmy zgodnie z MSKJ 1. Partnerzy/właściciel/zarząd kierujący złożony z partnerów przydziela odpowiedzialność operacyjną za system kontroli jakości firmy:

(wstawić nazwisko/nazwiska) _____

który ma wystarczające i odpowiednie doświadczenie oraz zdolności, oraz konieczne uprawnienia, aby przyjąć tę odpowiedzialność i który przyjął tę rolę.

Podpis _____

Data _____

Podpis _____

Partner _____

Data _____

Załącznik 7.2 Okoliczności i powiązania wymagające powiadomień (partnerów odpowiedzialnych za zlecenie w przypadku zleceń atestacyjnych)

Kiedy pracownik (lub członek zespołu wykonującego zlecenie atestacyjne) dowie się o powiązaniach/związkach z klientem, należy powiadomić osobę odpowiedzialną za kontrolę jakości w celu podjęcia odpowiednich działań. Takie powiązania/związki obejmują:

- zatrudnienie rodziny lub znajomych przez klienta;
- przyszłe lub niedawne zatrudnienie u klienta w charakterze dyrektora, członka zarządu, sekretarza firmy klienta;
- bliskie powiązania gospodarcze z klientem;
- finansowe udziały w firmie klienta;
- pożyczki lub poręczenia od klienta;
- otrzymywanie prezentów, korzyści lub gościnności ze strony klienta oraz
- wszelkie inne powiązania, które mogą naruszyć uczciwość lub obiektywizm.

Po powiadomieniu partner odpowiedzialny za zlecenie/partner odpowiedzialny za ocenę wszelkich zagrożeń dla niezależności i obiektywizmu podejmuje działania eliminujące te zagrożenia lub redukujące je do akceptowalnego poziomu przez zastosowanie zabezpieczeń. Dokumentacja przedstawia dowody co do tego, jak postąpiono z określonymi zagrożeniami. Poniżej przedstawiono szablon zaczerpnięty z *Przewodnika wdrażania kontroli jakości w małych i średnich firmach audytorskich IFAC*.

Załącznik A

Niezależność partnerów i pracowników

Wymień i krótko wyjaśnij charakter wszelkich kwestii, które według twojej najlepszej wiedzy i przekonania mogą mieć wpływ na niezależność. Wypełniając listę należy się odwołać do rozdziału 290 Kodeksu IFAC.

Każdy element będzie przejrzany przez partnera odpowiedzialnego za zlecenie. Do ustalenia ewentualnych działań mogą być konieczne dalsze informacje.

Wszelkie decyzje oraz wydarzenia będą w pełni dokumentowane.

Opis	Opisz, jak może to wpłynąć na niezależność	Odpowiednie zabezpieczenia zastosowane w celu wyeliminowania lub redukcji zagrożeń do możliwego do zaakceptowania poziomu

Załącznik 7.3 Coroczne potwierdzenie niezależności

Instrukcje

Wszyscy członkowie zespołu, w tym partnerzy, powinni wypełnić ten formularz w celu oceny zgodności z zasadami i procedurami firmy dotyczącymi niezależności. Należy go wypełniać:

- w ramach procesu wprowadzenia do firmy w przypadku nowych pracowników;
- przy każdej rocznej ocenie wyników pracownika oraz
- w przypadku partnerów co roku.

Nazwisko pracownika:

Tak	Nie	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Czy masz pośrednie lub bezpośrednie istotne udziały finansowe w firmie klienta lub jej podmiotach zależnych/powiązanych?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Czy masz udziały finansowe w firmach konkurencyjnych wobec klienta, inwestorach lub powiązanych podmiotach klienta?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Czy masz inne powiązania gospodarcze z klientem, dyrektorem, członkiem zarządu lub głównym udziałowcem mające na celu korzyść finansową?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Czy jesteś klientowi winien jakąś kwotę (inaczej niż jako zwykły klient lub w odniesieniu do pożyczki udzielonej na zwykłych warunkach)?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Czy masz uprawnienia do podpisywania czeków w imieniu klienta?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Czy jesteś powiązany z klientem jako organizator, subemitent lub właściciel powierniczy z prawem głosu, członek zarządu, dyrektor lub w jakiegokolwiek kompetencji równoważnej z członkiem kierownictwa lub pracownikiem?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Czy funkcjonujesz jako członek zarządu, powiernik, dyrektor lub pracownik klienta?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Czy twój współmałżonek lub pozostające na utrzymaniu dziecko byli zatrudnieni przez klienta?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Czy ktokolwiek w twojej rodzinie był zatrudniony na kierowniczym stanowisku przez klienta?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Czy płatności za jakiegokolwiek rachunki (wysoki poziom zadań w toku) są zaległe ze strony klientów, za których jesteś odpowiedzialny?

Jeżeli odpowiedziałeś TAK na któreś z tych pytań, musisz wyszczególnić powody tego zagrożenia dla niezależności w notatce służbowej dotyczącej niezależności, wraz z wyjaśnieniem, jak to zagrożenie dla niezależności zostało wyeliminowane lub zredukowane do akceptowalnego poziomu.

Przeczytałem zasady niezależności firmy oraz Kodeks etyki IFAC dla zawodowych księgowych i jestem zdania, że je rozumiem. Zachowuję z nimi zgodność z zastrzeżeniem kwestii wyszczególnionych w notatce służbowej dotyczącej niezależności.

Podpis pracownika Data

Podpis partnera Data

Na podstawie: Institute of Chartered Accountants in Australia, *Quality Control Guide*, 3. wydanie, listopad 2009.

Załącznik 7.4 Lista kontrolna akceptacji nowych klientów

Instrukcje

Tego formularza należy używać do dokumentowania decyzji dotyczących akceptacji klienta.

Ostrzeżenie: Przypominamy, że poniższą listę należy wypełniać uważnie, aby uniknąć wszelkiej możliwości zniestawienia osób, na przykład przy ocenie ich uczciwości.

Klient Data

	Uwagi
Rozważyliśmy uczciwość klienta i nie mamy informacji, które prowadziłyby nas do opinii, że klient nie jest uczciwy.	
Kompetencje do przeprowadzenia zlecenia?	
Zasoby konieczne do wykonania go w sposób terminowy?	
Względy dotyczące niezależności: zlecenie atestacyjne – wypełniona lista kontrolna dotycząca niezależności?	
zlecenie nieatestacyjne – brak znaczących zagrożeń dla niezależności?	
Problemy z poziomem/ściągnięciem honorariów?	
Rozważenie kwestii prześwietlenia klienta?	
Rzeczywiste powody zmiany księgowego?	
Konflikty interesów rozważone i zagrożenia zredukowane do akceptowalnego poziomu?	
Rozważona odpowiedź na pismo dotyczące etyki?	

Zaplanowana wizyta w celu dokonania przeglądu systemu rachunkowości i rejestrów T/N

Data

Decyzja dotycząca akceptacji klienta T/N

Przegląd informacji o kliencie na portalu ATO i konieczne dalsze działania T/N

Wypełniona lista kontrolna zadań zlecenia klienta T/N

Wysłany dokument zlecenia T/N

Dodać do harmonogramu spotkania zespołu w celu poinformowania zespołu T/N

Przygotował: Data

Przejrzane przez partnera Data Data

Na podstawie: Institute of Chartered Accountants in Australia, Quality Control Guide 3. wydanie listopad 2009

Załącznik 7.5 Procedury zlecenia od klienta: Zmiany osoby realizującej zlecenie

Nazwa klienta Koniec roku

	Uwagi	Inicjały
1. Prośba o zgodę klienta na kontakt z obecnym biegłym rewidentem. Jeżeli klient nie wyraża zgody, należy odrzucić zlecenie.		
2. Jeżeli zgoda zostanie otrzymana, należy napisać do dotychczasowego biegłego rewidenta prosząc o informacje, które powinny być udostępnione w celu umożliwienia potencjalnemu nowemu biegłemu rewidentowi podjęcia decyzji czy przyjąć zlecenie czy też nie. Powody nieprzyjęcia zlecenia mogą być natury etycznej i gospodarczej: zaległe honoraria, które klient jest winien poprzednikowi same w sobie nie stanowią powodu do odrzucenia.		
3. Obecny biegły rewident musi uzyskać zgodę klienta na przekazanie informacji potencjalnemu nowemu biegłemu rewidentowi. Jeżeli zgoda jest wstrzymana, obecny biegły rewident powinien poinformować o tym potencjalnego nowego biegłego rewidenta, który powinien odrzucić zlecenie.		
4. Informacje otrzymane od poprzedniego biegłego rewidenta (pisemne lub ustne). Takie informacje muszą być zachowane w najwyższej poufności, niezależnie od tego, czy zlecenie zostanie zaakceptowane czy nie.		
5. Należy odnotować wszelkie informacje podane przez obecnego biegłego rewidenta dotyczące powodów, dla których zlecenie powinno być odrzucone. Wymaga się, by obecny biegły rewident podał konkretne powody potencjalnemu nowemu biegłemu rewidentowi.		
6. Jeżeli od obecnego biegłego rewidenta nie nadejdzie odpowiedź, należy wysłać kolejną prośbę pocztą poleconą z potwierdzeniem odbioru, podając termin, po którym będzie poczynione założenie, że nie ma zawodowych powodów, dla których zlecenie należy odrzucić.		
7. Jeżeli od poprzedniego biegłego rewidenta nie nadejdzie odpowiedź, należy uzyskać dowód rezygnacji lub zwolnienie ze stanowiska.		
8. Należy wpisać nazwisko i firmę tej osoby w wyszukiwarkę Google. Następnie warto zbadać wszelkie nietypowe wyniki oraz informacje o nielegalnym lub nieetycznym postępowaniu.		

Załącznik 7.6 Lista kontrolna zarządzania ryzykiem

Określanie możliwych czynników ryzyka w firmie

a. Wykonane usługi	
<input type="checkbox"/>	Czy uzyskałeś odpowiednie informacje o zakresie zlecenia i czy w szczególności wykluczyłeś obszary, za które nie przyjmujesz odpowiedzialności?
<input type="checkbox"/>	Jak oceniasz wymagania dotyczące wiedzy i doświadczenia zarówno dla nowej, jak i bieżącej pracy?
<input type="checkbox"/>	Jak oceniasz oczekiwania klienta/zamierzony sposób korzystania ze sprawozdań?
<input type="checkbox"/>	Czy usługa wiąże się z dużym ryzykiem? (np. zlecenia atestacyjne podjęte lub zrealizowane)
<input type="checkbox"/>	Czy zgodnie z wymaganiami klienta wolno ci dostarczyć obiektywny raport czy klient oczekuje subiektywnego osądu?
b. Ryzyko kontraktu	
<input type="checkbox"/>	Jak formalnie uzgadniasz warunki zlecenia i wszelkie odstępstwa?
<input type="checkbox"/>	Czy korzystasz ze „standardowych warunków” dla wszystkich zleceń?
<input type="checkbox"/>	Czy twoja odpowiedzialność może być ograniczona?
<input type="checkbox"/>	Jak zarządzasz „warunkowymi honorariami” lub honorariami opartymi na wynikach?
<input type="checkbox"/>	Czy posiadanie przez ciebie udziałów finansowych w firmie klienta lub otrzymywanie prowizji zostało wykluczone?
c. Ryzyko akceptacji/kontynuacji	
<input type="checkbox"/>	Jak formalnie oceniasz potencjalnych klientów w kwestii akceptacji?
<input type="checkbox"/>	Czemu klient zmienia księgowych?
<input type="checkbox"/>	Czy jacyś inni zawodowi księgowi odrzucili tego klienta?
<input type="checkbox"/>	Czy pojawiają się wczesne sygnały zwiastujące spory dotyczące honorariów proponowanych za obsługę tego klienta?
<input type="checkbox"/>	Czy klient zgodził się na wystarczającą ilość czasu na ukończenie procesu akceptacji?
<input type="checkbox"/>	W jaki sposób okresowo oceniasz zatrzymywanie klientów w firmie?
<input type="checkbox"/>	Jak postępujesz w przypadku konfliktu interesów?
<input type="checkbox"/>	Jak zachowujesz niezależność?
<input type="checkbox"/>	Czy istnieją obawy co do rentowności, reputacji lub zarządzania u klienta?
d. Ryzyko wykonania	
<input type="checkbox"/>	Czy starasz się pozyskać opinię drugiego partnera lub zewnętrznego „mentora”?
<input type="checkbox"/>	Jak utrzymujesz poufność?
<input type="checkbox"/>	Czy twoje honoraria są za niskie w stosunku do wysokiej jakości pracy?
<input type="checkbox"/>	Czy inwestujesz wystarczająco dużo w ciągły rozwój zawodowy swój i swoich pracowników?
<input type="checkbox"/>	Czy spełniłeś minimalne wymagania dotyczące ciągłego rozwoju zawodowego?

d. Ryzyko wykonania

<input type="checkbox"/>	Jaki jest poziom twojego ubezpieczenia od odpowiedzialności zawodowej?
<input type="checkbox"/>	Czy poziom i warunki polisy są odpowiednie?
<input type="checkbox"/>	Czy przedstawiłeś wszystkie oferowane usługi ubezpieczycielowi?
<input type="checkbox"/>	Czy jesteś świadom potencjału roszczeń i czy powiadomiłeś o nich ubezpieczyciela podczas okresu ubezpieczenia i propozycji ubezpieczenia?
<input type="checkbox"/>	Czy zgłosiłeś roszczenie o honoraria, na które klient może odpowiedzieć roszczeniem o zaniedbanie?
<input type="checkbox"/>	Jakie są czynniki ryzyka wykonania dla różnych pracowników merytorycznych w firmie?
<input type="checkbox"/>	Czy inni pracownicy merytoryczni są objęci programami ograniczania odpowiedzialności?
<input type="checkbox"/>	Jak angażujesz podwykonawców/agentów/konsultantów i jak jesteś zabezpieczony przed odpowiedzialnością za ich pracę?
<input type="checkbox"/>	Czy rozważyłeś poziomy umiejętności, poziomy ochrony ubezpieczeniowej, czy twoja firma zakupiła polisę ubezpieczenia od odpowiedzialności zawodowej?
<input type="checkbox"/>	Czy twoje materiały reklamowe/promocyjne mijają się z prawdą lub wprowadzają w błąd co do twoich umiejętności, kwalifikacji itd.? Czy ty sam nie przekazujesz tego rodzaju komunikatów?
<input type="checkbox"/>	Czy udzieliłeś odpowiednich wskazówek i pomocy pracownikom?
<input type="checkbox"/>	Czy objąłeś pracowników odpowiednim nadzorem?
<input type="checkbox"/>	Czy oceniałeś i oceniasz na bieżąco wyniki personelu?
<input type="checkbox"/>	Czy w firmie funkcjonują odpowiednie procesy inspekcji i przeglądu?
<input type="checkbox"/>	Czy role i odpowiedzialności personelu odnoszące się do zarządzania ryzykiem zostały zdefiniowane i zakomunikowane zainteresowanym?

Uczciwość

Kwestie do rozważenia:

Lista kontrolna dotycząca uczciwości

Nr	Pytanie	Komentarz	Data zakończenia
1.	Czy w firmie dokonuje się przeglądu akt klientów?		
2.	Jak często przeglądane są akta każdego klienta?		
3.	Czy akta klienta zawierają notatki operacyjne (np. oprogramowanie, preferencje dotyczące wysyłki itd.)?		
4.	Czy istnieją kryteria dla nowych klientów i dotyczące zatrzymywania klientów? Czy są udokumentowane?		
5.	Czy korzystasz z dokumentu zlecenia? Do kogo są wysyłane takie dokumenty i jak często?		
6.	Czy w firmie korzysta się z list kontrolnych? Czy istnieje ich centralny spis? Kto w biurze korzysta z list kontrolnych? Kto i jak często je aktualizuje?		
7.	Czy w firmie są udokumentowane procedury takie jak podręczniki, standardowe pisma itd.? Jeśli tak, to gdzie są przechowywane?		
8.	Kto w firmie jest odpowiedzialny za zarządzanie procedurami kontroli jakości i zapewnianie wykonania wszelkich prac zgodnie z wysokimi standardami jakości?		

Oferowane usługi

Kwestie do rozważenia:

Lista kontrolna oferowanych usług

Nr	Pytanie	Komentarz	Data zakończenia
1.	Czy wiesz, jakie usługi oferuje twoja firma? Czy istnieje ich centralna lista dostępna dla klientów i personelu?		
2.	Czy wiesz, jakich usług nie możesz oferować z powodu braku kwalifikacji?		
3.	Czy pilnujesz, by usługi twojej firmy były dobrze znane klientom dzięki włączeniu ich do dokumentów zlecenia?		
4.	Czy pracownicy przydzieleni do zleceń klientów są w stanie je wykonać i są należycie przeszkoleni w odpowiednim obszarze?		
5.	Czy usługi te są właściwe dla profilu i zasobów twojej firmy?		

Nr	Pytanie	Komentarz	Data zakończenia
6.	Czy firma dysponuje zasobami pozwalającymi świadczyć usługi, które mają być wykonane?		
7.	Czy masz sieć poleceń, a jeśli tak, to jak kontrolujesz jakość w ich przypadku?		
8.	Czy firma zleca na zewnątrz jakieś części pracy i czy zapewnia kontrolę jakości (na przykład księgowość, badanie itd.)?		

Marketing i komunikacja

Kwestie do rozważenia:

Lista kontrolna marketingu i komunikacji

Nr	Pytanie	Komentarz	Data zakończenia
1.	Czy w firmie opracowano plan marketingowy/ strategiczny odpowiedni dla niej (niezależnie od jej wielkości)? Jeżeli tak, to czy jest on monitorowany i oceniany pod względem czynników ryzyka?		
2.	Czy ten plan jest dokumentowany i przekazywany wszystkim lub niektórym pracownikom? Jeśli tak, to w jaki sposób? Jeżeli nie, to dlaczego?		
3.	Każda firma ma swoją kulturę. Czy określiłeś kulturę swojej firmy? Jeśli tak, to czy pracownicy o tym wiedzą?		
4.	Czy klienci rozumieją kulturę firmy, a jeśli nie, to czy widzisz potrzebę informowania ich o niej?		
5.	Czy uwzględniłeś konkurencję swojej firmy w planie marketingu?		

Kwestie związane z pracownikami i zasobami ludzkimi

Kwestie do rozważenia:

Lista kontrolna kwestii związanych z pracownikami i zasobami ludzkimi

Nr	Pytanie	Komentarz	Data zakończenia
1.	Czy masz pracowników i czy określiłeś rolę każdego z nich?		
2.	Czy podpisałeś umowy o pracę lub podobne dokumenty ze swoimi pracownikami? Jeśli nie, zaleca się stanowczo sporządzenie takiego dokumentu dla każdego pracownika.		
3.	Czy wzięłeś pod uwagę bezpieczeństwo osobiste pracowników?		

Nr	Pytanie	Komentarz	Data zakończenia
4.	Czy w firmie wdrożono zasady bezpieczeństwa i higieny pracy? Czy są egzekwowane i przestrzegane?		
5.	Czy firma zdefiniowała zasady rozwiązywania reklamacji?		
6.	Czy istnieje procedura wprowadzania w życie firmy nowego personelu?		
7.	Jak monitorowane są wyniki pracowników? Kiedy i jak często?		
8.	Jak szkolony jest personel w kwestiach istotnych zmian w życiu biura i zmian w regulacjach? Jak aktualizowana jest ta wiedza wśród pracowników?		
9.	Czy członkowie zespołu są należycie nadzorowani? Czy dokonuje się przeglądu ich pracy?		
10.	Jeżeli pracownicy udzielają porad klientom, czy wiesz, jakie to są porady? Czy są objęte ochroną polisy ubezpieczenia od odpowiedzialności zawodowej?		
11.	Jeżeli pracownicy udzielają porad, czy są one nadzorowane i rejestrowane, aby można było się odwołać do nich w przyszłości?		
12.	Jak upewniasz się, czy ty albo twoi pracownicy macie należyte kwalifikacje, aby udzielać porad klientom?		

Zarządzanie informacjami i zasobami

Kwestie do rozważenia:

Lista kontrolna zarządzania informacjami i zasobami

Nr	Pytanie	Komentarz	Data zakończenia
1.	Określ/opisz wszelkie media elektroniczne używane do komunikacji z państwowymi organami nadzoru lub wszelkimi innymi organizacjami państwowymi, z którymi twoja firma jest w kontakcie.		
2.	Określ, jak zachowujesz należyłą staranność przy udzielaniu porad klientom i spełnianiu różnego rodzaju wymogów ustawowych.		
3.	Jak aktualizujesz swoją wiedzę dotyczącą najnowszych zmian, które mogą mieć wpływ na twoją firmę i przedsiębiorstwa klientów? W jaki sposób rozprzestrzeniasz te informacje wśród pracowników?		
4.	Jakie kroki podejmujesz, żeby nie dopuścić do zaniedbań zawodowych w swojej pracy?		

Nr	Pytanie	Komentarz	Data zakończenia
5.	Skąd pochodzą informacje i zasoby, na których się opierasz? Czy twoje źródła informacji są wiarygodne? Czy wspierają cię w spełnieniu obowiązku dochowania należytej staranności?		
6.	Czy wiesz, jakie są twoje zobowiązania dotyczące profesjonalizmu?		
7.	Czy ty i twoi pracownicy spełnacie wymagania dotyczące ciągłego rozwoju zawodowego? W jaki sposób aktualizujecie swoją wiedzę? Jaki jest nad tym nadzór?		

Obowiązki regulacyjne

Kwestie do rozważenia:

Lista kontrolna obowiązków regulacyjnych

Nr	Pytanie	Komentarz	Data zakończenia
1.	Jakie są procedury twojej firmy dotyczące wypełniania formularzy składanych w organach rządowych i regulacyjnych?		
2.	Czy firma ma listę klientów? Czy wiadomo ci, jaką rolę odgrywasz dla każdego z klientów?		
3.	Czy monitorujesz listę klientów pod względem programu składania dokumentów i sprawozdań?		
4.	Czy wiesz, jakie zadania w firmie powinny być zakończone i jaki jest bieżący status każdego zadania w danym momencie? Jak się tego dowiadujesz?		
5.	Czy komunikujesz się z klientami w kwestii ich obowiązków dotyczących składania dokumentów i sprawozdawczości oraz swojego przepływu zadań?		
6.	Czy dokonujesz pomiaru wyników firmy związanych ze składaniem dokumentów i sprawozdawczością? W jaki sposób?		
7.	Czy określasz czynniki ryzyka związane z opóźnieniami w składaniu dokumentów i karami? Czy komunikujesz się z klientami po określeniu tych czynników ryzyka?		

Technologia informacyjna i bezpieczeństwo

Kwestie do rozważenia:

Lista kontrolna technologii informacyjnej i bezpieczeństwa

Nr	Pytanie	Komentarz	Data zakończenia
1.	Jak zabezpieczony jest sprzęt komputerowy, oprogramowanie i wszelkie informacje przechowywane elektronicznie?		
2.	Czy wszystkie elementy oprogramowania mają licencje? Jeżeli nie, to czy rozważyłeś powiązane z tym czynniki ryzyka dla firmy?		
3.	Jak chronisz firmę przed kopiowaniem oprogramowania/piractwem?		
4.	Kopie zapasowe: Jakie plany dotyczące kopii zapasowych funkcjonują w twojej firmie? Czy jesteś pewien, że twoje kopie zapasowe działają? Czy przeprowadzasz testy kopii zapasowych? Kto jest odpowiedzialny za tę funkcję w twojej firmie? Gdzie jest dokumentacja tego procesu?		
5.	Internet: Jak twoja firma jest chroniona przed wirusami? Jak często przeprowadza się aktualizacje zabezpieczeń? Jakie są w firmie zasady dotyczące ściągania informacji i plików z nieodpowiednich źródeł? Czy jest to udokumentowane? Czy firma ma zapory firewall? Czy firma ma oprogramowanie antyspamowe?		
6.	Poczta elektroniczna: Czy w firmie funkcjonują zasady i procedury zarządzania korzystaniem z poczty elektronicznej przez pracowników? Czy w stosownych przypadkach używane są klauzule ograniczające odpowiedzialność oraz dotyczące prywatności?		
7.	Czy w twojej firmie łatwo dostępna jest natychmiastowa pomoc lub specjalista ds. technicznych na wypadek awarii sprzętu lub oprogramowania?		

Założenie zarządzenia – planowanie sukcesji

Kwestie do rozważenia:

Lista kontrolna dotycząca założenia zarządzenia – planowania sukcesji

Nr	Pytanie	Komentarz	Data zakończenia
1.	Kto jest właścicielem/głównym partnerem w firmie? Czy ta sama osoba jest odpowiedzialna za zarządzanie biurem? Jeżeli nie, to do kogo należy ten obowiązek?		
2.	Czy w firmie jest osoba, która może przejąć zarządzanie biurem w sytuacji, gdyby główna osoba sprawująca tę funkcję stała się do tego niezdolna?		
3.	Jakich ustaleń dokonano na wypadek niezdolności najważniejszej osoby w firmie do dalszego pełnienia obowiązków?		
4.	Jeżeli prowadzisz działalność jednoosobowo, czy rozważyłeś okoliczności, które mogą cię wyłączyć z działania na dłuższy okres?		
5.	Czy masz plany na wypadek dłuższej choroby pracowników?		
6.	Czy masz plany awaryjne dla swojej firmy na wypadek pożaru, powodzi lub innej katastrofy?		
7.	W kwestii delegowania obowiązków, czy w firmie są jakieś obszary, które zna tylko jedna osoba? Należy rozważyć możliwość szkolenia pracowników w różnych obszarach i umiejętnościach, aby w firmie były co najmniej dwie osoby, które są w stanie wykonać każde pojedyncze zadanie.		

Akceptacja i kontynuacja współpracy z klientami

Kwestie do rozważenia:

Lista kontrolna dotycząca akceptacji i kontynuacji współpracy z klientami

Nr	Pytanie	Komentarz	Data zakończenia
1.	Jak często przeglądasz dane klientów w celu sprawdzenia, czy spełniają kryteria akceptacji?		
2.	Czy dokonujesz okresowej oceny zatrzymania klientów w firmie?		
3.	Czy odnotowujesz wszelkie spory z klientami, które mogą potencjalnie prowadzić do problemu odpowiedzialności zawodowej? Czy informujesz wówczas swoją firmę ubezpieczeniową?		
4.	Czy dopilnowałeś, by obiektywizm i uczciwość nie zostały narażone na szwank?		
5.	Jak utrzymujesz poufność danych klientów?		

Zarządzenie przepływem środków pieniężnych

Kwestie do rozważenia:

Lista kontrolna zarządzania przepływem środków pieniężnych

Nr	Pytanie	Komentarz	Data zakończenia
1.	Czy firma ma zasady zarządzania kredytami? Kto w firmie jest za to odpowiedzialny?		
2.	Czy opracowano plany awaryjne na pokrycie deficytów gotówki?		
3.	Czy masz wystarczający kapitał obrotowy, aby utrzymać firmę, teraz i w przyszłości?		
4.	Czy twoja firma jest wypłacalna?		

Moduł 8:

Planowanie sukcesji

Spis treści

8.1 Wstęp	4
8.2 Planowanie sukcesji dla osób samodzielnie prowadzących praktykę	4
8.3 Opracowanie planu sukcesji	4
8.3.1 Zrozumienie firmy	4
8.3.2 Twój przyszły nabywca	5
8.3.3 Plan sukcesji	8
8.4 Wybór opcji sukcesji	8
8.5 Metodologie wyceny	9
8.5.1 Wstęp	9
8.5.2 Metody wyceny	10
8.5.3 Kapitalizacja przyszłych zysków	10
8.5.4 Zasada praktyczna	12
8.5.5 Wartość księgową netto	12
8.6 Opcje spółek, konsolidacji, fuzji i przejęć	12
8.6.1 Rozważenie wspólnej własności	13
8.6.2 Spółka/fuzja	13
8.6.3 Konsolidacja	14
8.7 Sprzedaż firmy, pakietu honorariów lub progresywna sprzedaż pewnej liczby udziałów	15
8.7.1 Sprzedaż firmy	15
8.7.2 Sprzedaż pakietu honorariów	16
8.7.3 Progresywna sprzedaż pewnej liczby udziałów	17
8.8 Opracowanie planów sukcesji wewnętrznej	18
8.8.1 Plan sukcesji wewnętrznej	18
8.8.2 Przyjęcie nowych partnerów	19
8.8.3 Wykup przez obecnych partnerów	19
8.9 Zagadnienia dotyczące wyjścia z firmy	20
8.9.1 Implikacje podatkowe	20
8.9.2 Ograniczenia dotyczące prowadzenia działalności zawodowej	20
8.9.3 Zmiana stylu życia	20
8.9.4 Kwestie związane ze zgodnością z regulacjami	21
8.10 Wnioski	21
8.11 Odniesienia, dalsza lektura i zasoby IFAC	21
Załączniki	24
Załącznik 8.1 Lista kontrolna spółki/fuzji	24

Załącznik 8.2 Lista kontrolna dotycząca konsolidacji	25
Załącznik 8.3 Lista kontrolna dotycząca sprzedaży firmy	26
Załącznik 8.4 Lista kontrolna dotycząca sprzedaży pakietu honorariów	27
Załącznik 8.5 Lista kontrolna dotycząca progresywnej sprzedaży pewnej liczby udziałów	28
Załącznik 8.6 Lista kontrolna dotycząca sukcesji wewnętrznej	29
Załącznik 8.7 Lista kontrolna dotycząca przyjęcia nowego partnera	30
Załącznik 8.8 Lista kontrolna dotycząca wykupienia przez obecnych partnerów	31
Załącznik 8.9 Lista kontrolna dotycząca kwestii zgodności	32
Załącznik 8.10 Studium przypadku	33

8.1 Wstęp

W miarę upływu czasu każdy zawodowy księgowy zaczyna rozważać wycofanie się - nie tylko z firmy, ale także z praktykowania w branży. Myśląc o odejściu z życia biznesowego, osoby takie zastanawiają się, czy firma, którą zbudowali będzie miała wartość w oczach innej osoby.

Firma przez całe lata zapewniała im strumień przychodów i pozwalała funkcjonować z korzyścią dla społeczeństwa. Zbudowali z czasem liczne relacje z klientami, pomagali im, służyli i wspierali. Pozostaje jednak pytanie, czy firma będzie coś warta dla kogoś innego? Jeśli tak, to ile i dla kogo?

Plan sukcesji pozwala właścicielowi firmy wyjść z niej w sposób zorganizowany. Oznacza to, że proces wyjścia nie jest zostawiony przypadkowi i że opracowano plan. Daje to pewne poczucie komfortu wszystkim zainteresowanym, w szczególności pracownikom.

Niniejszy moduł omawia pytania zadane powyżej i porusza wiele innych zagadnień. Jego celem jest pomóc ci w oswojeniu się z kwestiami wartymi uwzględnienia i dotrzeć do etapu, w którym jesteś gotowy do wyjścia.

8.2 Planowanie sukcesji dla osób samodzielnie prowadzących praktykę

Liczne kwestie, przed którymi stoi obecnie branża zostały dobrze opisane i udokumentowane w poprzednich modułach. Należą do nich:

- rosnąca średnia wieku osób w branży;
- przyciąganie i zatrzymywanie pracowników;
- kwestie zgodności z przepisami i presja ze strony regulatorów;
- presja czasu odczuwana przez osoby samodzielnie prowadzące praktykę;
- wysokie wymagania klientów, co oznacza, że osoby takie mają mało czasu na rozważanie sukcesji i wymogów odnośnego planu.

Ponadto większość firm audytorskich to podmioty z jednym lub dwoma partnerami. Dzieje się tak zgodnie z wolą zainteresowanych, ale wiele osób prowadzących praktykę samodzielnie powinno rozważyć przyjęcie partnerów w ramach planu sukcesji. Dla wielu osób jest to trudne, bo całymi latami funkcjonowały same. Może się to też wydawać sprzeczne z całą ideą pracowania samodzielnie i na swoim.

To jednak tylko podkreśla znaczenie sporządzenia planu sukcesji, bo im prędzej zostanie on opracowany, tym szybciej będzie można się zająć tymi kwestiami.

Niniejszy moduł zawiera listy kontrolne i zasoby pomocne w tym procesie. Termin „planowanie sukcesji” jest w nim zasadniczo używany w kontekście wyjścia z firmy.

8.3 Opracowanie planu sukcesji

Jednym z pytań najczęściej zadawanych przez właścicieli firm audytorskich, którzy zastanawiają się nad planowaniem sukcesji, jest „Czy ktoś mi zapłaci za tę firmę?” Odpowiedź zazwyczaj brzmi „Tak”, ale odpowiedź na pytanie „Ile?” zależy od wielu czynników.

8.3.1 Zrozumienie firmy

Jednym z najlepszych sposobów podwyższenia wartości, którą można zrealizować wychodząc z firmy, jest zaplanowanie tego wyjścia w sposób strukturalny. Tabela 8.1 przedstawia istotne zagadnienia, które należy rozważyć zastanawiając się nad emeryturą. Odpowiedzi na te pytania pomagają ustalić podejście do kwestii sukcesji, które powinieneś obrać oraz ocenić, które potencjalne opcje powinieneś rozważyć.

Tabela 8.1 Lepsze rozumienie siebie i firmy

	Pytanie	Odpowiedź/Akcja
1.	Jakie mam opcje?	
2.	Co trzeba zrobić, żeby z nich skorzystać?	
3.	Jak widzę przyszłość moich klientów w przypadku mojego wyjścia?	
4.	Jak widzę przyszłość moich pracowników w przypadku mojego wyjścia?	
5.	Jakie ograniczenia działalności jestem gotów akceptować?	
6.	Kiedy powinienem zacząć rozmowy z potencjalnymi nabywcami/partnerami?	
7.	Ile w mojej opinii warta jest moja firma?	
8.	Ile jest naprawdę warta?	
9.	Z jaką sumą pieniędzy chcę z niej wyjść?	
10.	Czy lubię pracować z innymi czy wolę samodzielnie?	
11.	Jak długo będę musiał angażować się w firmę po sprzedaży udziałów?	
12.	Z kim powinienem zacząć rozmawiać o kupnie moich udziałów?	
13.	Czy wśród moich pracowników są potencjalni nabywcy?	
14.	Jak rentowna jest moja firma?	
15.	Jakie systemy, procedury i procesy muszą wprowadzić, aby zwiększyć wyniki mojej firmy?	
16.	Czy dla kogoś innego moja firma byłaby wartą uwagi inwestycją?	

Po odpowiedzeniu na te pytania powinieneś przejrzeć pozostałą część modułu, aby zrozumieć dostępne opcje sukcesji. Omówiono tu szczegółowo osiem z nich. Co najmniej jedna wyda ci się preferowaną opcją. Powinieneś planować sytuację swojej firmy w taki sposób, by zwiększać do maksimum zwrot, który możesz osiągnąć starając się wcielić tę opcję w życie.

8.3.2 Twój przyszły nabywca

Niezależnie od wybranej opcji, jeśli planujesz kiedyś sprzedać firmę, powinieneś mieć zawsze na uwadze przyszłego nabywcę. Będzie on szukał odpowiedzi na następujące pytania:

- Czy to dobra inwestycja?
- Czy da mi dobry zwrot z inwestycji?
- Czy stanowi dobrą wartość (w stosunku do ceny)?

Pierwszym krokiem w planowaniu sukcesji jest doprowadzenie firmy do stanu gotowości do takiego kroku. Najlepszym na to sposobem jest rozważenie pytań, które zada przyszły nabywca lub partner. Należy następnie rozwijać firmę w taki sposób, by można było na te pytania udzielić odpowiedzi zdecydowanie twierdzących.

Nabywca będzie zazwyczaj ocenił potencjalny zakup według kryteriów wyszczególnionych w Tabeli 8.2.

Tabela 8.2 Kwestie rozważane przez nabywcę

Obszar	Poziom	Analiza	Reakcja
Honoraria	Historia poziomów honorariów	Jakie były honoraria w ciągu ostatniego roku, ostatnich trzech czy pięciu lat?	
		Policz i oceń wzrost w ciągu tych lat.	
	Trwałość honorariów	Czy honoraria będą utrzymane?	
		Jakie są na to dowody?	
	Wpływ jednorazowych honorariów	Określ jednorazowe honoraria.	
		Oceń ich wpływ na oczekiwane przyszłe dochody.	
Rentowność	Historia zysków	Określ zyski w ciągu ostatniego roku, ostatnich trzech czy pięciu lat.	
	Trwałość zysków	Czy poziomy zysków będą utrzymane?	
		Jaki wpływ na zyski będzie miała sukcesja?	
	Wpływ jednorazowych honorariów na zyski	Określ jednorazowe części składowe zysku.	
		Oceń ich wpływ na zysk operacyjny.	
	Kwoty włączane do kosztów innych niż operacyjne	Określ koszty inne niż związane bezpośrednio z działalnością gospodarczą.	
		Dodaj je z powrotem do zysku w celu uzyskania rentowności z perspektywy biznesu.	
	Mogą się wśród nich znaleźć nadmiernie wysokie pensje dla właściciela, koszty podróży i zakwaterowania, media.		
	Oceń znormalizowany zysk w odniesieniu do kryteriów zakupu.		
Dłużnicy	Pozycja dłużników	Dokonaj przeglądu dłużników.	
		Przejrzyj i oceń należności wątpliwe.	
		Jaki jest obecny poziom odpisów na należności wątpliwe?	
		Jakie są prawdopodobne poziomy w przyszłości?	
	Proces kontroli dłużników	Określ bieżący proces kontroli dłużników.	
		Określ historię ściągania należności.	
	Oceń efektywność.		
Zadania w toku (WIP)	Sytuacja w kwestii WIP	Dokonaj przeglądu WIP.	
		Oceń WIP i prawdopodobieństwo ściągnięcia ich po przekształceniu na honoraria.	
		Jaki jest obecny poziom odpisów i przewidywane poziomy w przyszłości?	

Obszar	Poziom	Analiza	Reakcja
	Proces kontroli WIP	Określ obecny proces kontroli WIP.	
		Oceń efektywność.	
Baza klientów	Stabilność bazy klientów	Oceń liczby klientów w ciągu ostatnich trzech lat.	
		Sprawdź liczbę klientów pozyskanych w ciągu ostatnich trzech lat.	
		Sprawdź liczby klientów utraconych w ciągu ostatnich trzech lat.	
	Dystrybucja klientów	Sprawdź dystrybucję klientów w różnych branżach.	
		Sprawdź wielkość klientów, tj. ich obroty, liczbę pracowników itd.	
	Wiek właścicieli przedsiębiorstw w bazie klientów	Sprawdź wiek właścicieli przedsiębiorstw w bazie klientów. Jeżeli są blisko wieku emerytalnego, to może to mieć wpływ na przyszłe przychody firmy.	
Zależność	Klienci	Sprawdź zależność od jednego klienta lub niewielkiej grupy klientów.	
	Branża	Sprawdź zależność od jednej branży lub niewielkiej grupy branż.	
	Właściciel	Sprawdź zależność od obecnego właściciela, zarówno z perspektywy klienta, jak i pracowników.	
Pracownicy	Jakość obecnych pracowników	Oceń ich kompetencje i zdolności.	
		Oceń ich kwalifikacje i doświadczenie.	
		Przejrzyj i oceń historię ich rachunków wystawianych klientom.	
Systemy	Infrastruktura wewnętrzna	Oceń infrastrukturę wewnętrzną, procesy, systemy i procedury kontroli jakości.	
Zgodność z wymogami regulacyjnymi	Państwowy organ regulacyjny	Określ wszelkie pozostające do rozwiązania sprawy.	
		Oceń ich wpływ na nowych właścicieli.	
	Państwowy organ podatkowy	Określ wszelkie pozostające do rozwiązania sprawy.	
		Oceń ich wpływ na nowych właścicieli.	
Ważenie	Wycień pięciu największych klientów jako procent całej bazy klientów.	Określ pięciu najważniejszych klientów.	
		Określ ich honoraria.	
		Dodaj je i oblicz jako procent bazy honorariów.	
Przejście	Proces przekazania	Co to jest proces „przekazania”?	
		Jak długo sprzedający jest gotów pozostać w firmie w procesie przejścia?	
		Zaplanuj podejście do tej kwestii, uwzględniając:	

Obszar	Poziom	Analiza	Reakcja
		strategię przekazania;	
		strategię komunikacji z kluczowymi klientami, np. spotkania z każdym z nich;	
		strategię komunikacji sprzyjającą równowadze bazy klientów;	
		strategię komunikacji z obecnymi pracownikami, np. spotkanie zespołu oraz	
		szkolenie dotyczące systemów i procedur.	
	Ograniczenia	Oceń ograniczenia dotyczące działalności.	
		Oceń kwestie niekonkurowania.	
	Kwestie etyczne	Oceń, czy w bazie klientów pojawiają się kwestie natury etycznej, które mogą mieć wpływ na etyczne stanowisko firmy.	

8.3.3 Plan sukcesji

Niezależnie od opcji sukcesji, którą wybierzesz, firma może potrzebować poprawy sytuacji finansowej, aby stać się bardziej atrakcyjną opcją inwestycyjną dla potencjalnych nabywców.

Istnieje zazwyczaj kilka kluczowych obszarów, w których firma może odnotować poprawę i które pozytywnie wpłyną na wyniki finansowe. Ważne jest, by te udoskonalenia zostały wdrożone i by stały się integralną częścią firmy, zanim zostanie ona wystawiona na sprzedaż.

Kluczowe obszary dla oceny firmy to:

- przychody;
- rentowność;
- płynność;
- kontrola dłużników;
- kontrola zadań w toku;
- wzrost.

Możliwe sposoby podejścia do poprawy w tych obszarach omówiono w pozostałych modułach.

8.4 Wybór opcji sukcesji

Ważne jest, by rozważyć, która opcja sukcesji jest dla Ciebie najbardziej naturalnie atrakcyjna i która twoim zdaniem zwiększy możliwie najbardziej twoją kwotę rozliczenia. Masz do wyboru trzy:

- Pierwszą z nich jest połączenie się z innym podmiotem i powiększenie w ten sposób firmy. To zapewnia, że znajdą się osoby, które będą chciały wykupić twoje udziały. Opcje te, omówione w [sekcji 8.6](#), obejmują spółkę osobową, konsolidację oraz fuzję.
- Kolejną jest sprzedaż firmy, w całości, lub stopniowa wyprzedaż pakietów honorariów, lub też progresywna sprzedaż części udziałów. Te opcje omawia [sekcja 8.7](#).
- Trzecią jest grupa opcji wewnętrznych, omówionych w [sekcji 8.8](#), obejmująca sukcesję wewnętrzną, wprowadzenie nowych partnerów oraz sprzedaż obecnym partnerom.

Każda opcja wyraźnie różni się od pozostałych i w sprawie każdej z nich należy rozważyć inne zagadnienia. Zgodnie z [Tabelą 8.3](#), do każdej z nich odnosi się kilka kwestii.

Tabela 8.3 Kwestie do rozważenia przy wyborze opcji sukcesji

	Kwestia	Komentarz	Reakcja
1.	Planowanie	Ustal termin zakończenia. Omów z kluczowymi interesariuszami. Określ, które listy kontrolne należy wypełnić.	
2.	Podatki	Rozważ implikacje podatkowe dla alternatywnych opcji. Określ wszelkie wymagane reorganizacje struktury podmiotu. Dokonaj wdrożenia nowych struktur w wymaganych ramach czasowych.	
3.	Finansowanie	Rozważ wymogi dotyczące finansowania odnoszące się do twojego wyjścia z firmy. Dokonaj ustaleń dotyczących finansowania według wymagań. Wprowadź temat finansowania na wczesnym etapie rozmów z potencjalnymi nabywcami, aby upewnić się, że mają odpowiednie możliwości.	
4.	Wyjście	Rozważ wszelkie konsekwencje twojego wyjścia z firmy. Rozważ strategię pozwalającą zminimalizować zakłócenia dla bieżącej działalności firmy. Dokonaj wdrożenia strategii zapewniających efektywne przekazanie działalności przy twoim ostatecznym wyjściu z firmy.	

8.5 Metodologie wyceny

8.5.1 Wstęp

Wycena twojej firmy jest istotnym elementem twojego planu sukcesji. Jeżeli jednym z twoich celów jest maksymalizacja kwoty, którą odchodząc otrzymasz w rozliczeniu, powinieneś się skoncentrować na tym, by wycena ta opiewała na możliwie najwyższą sumę. Zrozumienie części składowych metodologii wyceny pozwoli ci skoncentrować się na tych obszarach, które wymagają poprawy.

Powszechnie wiadomo, że wycena to bardziej sztuka niż ścisła nauka, choć wsparta solidną metodologią. Ważne jest także, by mieć jasność co do definicji rzeczywistej wyceny. Techniczna definicja brzmi: „Godziwa wartość rynkowa to cena, która byłaby negocjowana na otwartym rynku pomiędzy kupującym, mającym odpowiednią wiedzę, chętnym, ale niezdesperowanym, i sprzedającym, mającym odpowiednią wiedzę, chętnym, ale niezdesperowanym, współpracującymi na warunkach rynkowych”. Pozwala to właściwie ustalić godziwą wartość rynkową, ale może się różnić od ceny rzeczywiście zapłaconej.

Może się tak dzieć z wielu powodów, również z powodu czynników zewnętrznych poza kontrolą stron. Można wśród nich wymienić klimat ekonomiczny, stopy procentowe oraz popyt i podaż firm na sprzedaż w danym momencie.

Mogą tu wchodzić w grę również czynniki, nad którymi strony mają kontrolę, takie jak stopień przygotowania firmy w momencie sprzedaży, wewnętrzne systemy i procedury, poziom zdolności pracowników oraz sytuacja finansowa zarówno sprzedającego, jak i kupującego.

Wartość jest zazwyczaj funkcją rentowności pomnożonej przez „wielokrotność”, która uwzględnia perspektywę wzrostu, ryzyko, jakość przychodów oraz inne czynniki omówione w tym module. Warto jednak rozważyć również synergiczne

korzyści potencjalnych nabywców. Wśród nich może na przykład być wyeliminowanie konkurenta, otwarcie nowego rynku oraz dodanie honorariów do obecnej bazy kosztów.

Starając się zmaksymalizować wartość firmy, należy wziąć pod uwagę takie czynniki i uwzględnić je w strategii przyszłej sprzedaży firmy, przy jednoczesnym uwzględnieniu obszarów, nad którym masz kontrolę oraz wdrożeniu strategii pozwalającej je udoskonalić.

Zanim strategię tę zaczną rzeczywiście wpływać na wartość firmy, mogą upłynąć lata, co tylko podkreśla konieczność rozpoczęcia procesu sukcesji wcześniej.

8.5.2 Metody wyceny

Tradycyjne metody używane w wycenie przedsiębiorstw to:

- Kapitalizacja przyszłych możliwych do utrzymania zysków;
 - wartość opiera się na spodziewanych przyszłych zyskach w relacji do ryzyka i zwrotu, gdzie stopa kapitalizacji, lub mnożnik, stosowana jest wobec szacunkowych przyszłych trwałych zysków.
- Zasada praktyczna lub branżowa;
 - wartość oparta jest na „standardzie branżowym” stosowanym do każdej firmy z wartością wyrażoną za pomocą mnożnika, lub centów w dolarze.
- Wartość księgową netto;
 - wartość oparta jest po prostu na księgowej wartości aktywów firmy.
- Zdyskontowane przepływy pieniężne;
 - wartość oparta jest na szacowanych przyszłych przepływach pieniężnych zdyskontowanych do obecnych wartości, gdzie użyta stopa dyskonta odzwierciedla ryzyko w przewidywanej przyszłości.

Najczęstszą metodą jest metoda kapitalizacji przyszłych trwałych zysków, druga po niej jest metoda praktyczna. W podmiotach, w których obowiązuje umowa spółki, wzór wyceny jest w niej na ogół zawarty, podobnie jak pewne kluczowe części składowe, takie jak liczba lat zysków, które mają być uwzględnione oraz stopa kapitalizacji.

8.5.3 Kapitalizacja przyszłych możliwych do utrzymania zysków

Jest to często stosowana metoda wyceny firm audytorskich.

Stosując ją staramy się ustalić bieżącą wartość na podstawie spodziewanych przyszłych zysków, w relacji do spodziewanego ryzyka i zwrotu.

Model ten obejmuje dwa kluczowe elementy.

Stopa kapitalizacji to stopa stosowana wobec zysków, pozwalająca ustalić ich wartość. Jest zasadniczo obliczana przez zastosowanie wskaźnika cena/zysk. Nie jest to precyzyjna wielkość, którą można stosować uniwersalnie, ponieważ każda sytuacja jest inna. Mieści się jednak zazwyczaj w pewnym zakresie, uwzględniającym szczególne okoliczności danego przypadku.

Przyszłe możliwe do utrzymania zyski to szacunkowa wielkość zysków, które firma będzie generowała w sposób powtarzalny w przyszłości. Wskazówką tutaj są zyski z niedawnej przeszłości. Tradycyjne firmy audytorskie, z mocną bazą zleceń badania lub zgodności zazwyczaj mają wysoki poziom powtarzających się przychodów. Daje im to silny potencjał generowania zysków, ponieważ ich klienci wracają rok po roku.

W tym procesie należy uwzględnić inne czynniki, które mają wpływ na zyski, takie jak utrata kluczowego klienta czy wprowadzenie nowych usług. Określa się tu także przychody jednorazowe i pomija je w obliczeniach.

Podejście to można wyrazić wzorem:

$$\text{Wycena} = \frac{\text{przyszłe możliwe do utrzymania zyski}}{\text{stopa kapitalizacji}}$$

8.5.3a Stopa kapitalizacji

Stopa kapitalizacji to zasadniczo zwrot z inwestycji, którego wyceniający spodziewa się z tej konkretnej inwestycji. Czynniki, które należy uwzględnić, to:

- bieżąca stopa zwrotu wolna od ryzyka dostępna na rynku, zazwyczaj stopa oprocentowania obligacji rządowych;
- bankowe stopy procentowe;
- współczynniki cena/zysk spółek notowanych na giełdzie;
- możliwość odsprzedaży firmy, możliwość znalezienia chętnych nabywców;
- czynniki ryzyka związane z branżą i samą firmą;
- długość okresu, przez jaki firma działa;
- wpływ technologii na firmę;
- etap cyklu życia, na jakim jest obecnie firma;
- zależność od klientów, pracowników lub właściciela;
- wpływ zmian regulacyjnych;
- stopa porównawcza używana przy sprzedaży porównywalnych firm.

Punktem wyjścia jest stopa wolna od ryzyka, która jest następnie korygowana zgodnie z wnioskami dotyczącymi znaczenia czynników wpływających na tę stopę, takich jak te wymienione powyżej. Często stosowanym sposobem jest wyrażanie stopy kapitalizacji i odnoszenie się do niej jako do „mnożnika”. Oznacza to, że mnożnikiem jest 1/stopa kapitalizacji.

8.5.3b Zdyskontowane przepływy pieniężne

Zdyskontowane przepływy pieniężne to podejście do wyceny, które ustala kwotę, jaką ktoś jest gotów zapłacić dziś w celu otrzymania przewidywanych przepływów pieniężnych w latach przyszłych. Oznacza to zasadniczo konwersję przyszłych zysków na dzisiejsze pieniądze. Przyszłe przepływy pieniężne są dyskontowane w celu wyrażenia ich obecnych wartości, co pozwala należycie ustalić wartość inwestycji branej pod uwagę.

Metoda zdyskontowanych przepływów pieniężnych opisuje sposób wyceny inwestycji korzystający z wartości pieniądza w czasie. Wszelkie przyszłe przepływy pieniężne są szacowane i dyskontowane, co pozwala ustalić ich dzisiejsze wartości. Stopa dyskonta jest zazwyczaj średnią ważoną średniego kosztu kapitału, która odzwierciedla ryzyko przewidywanych przepływów pieniężnych. Stopa procentowa odzwierciedla dwa elementy:

- wartość pieniądza w czasie. Inwestorzy wolą mieć pieniądze natychmiast, nie lubią czekać. Trzeba im zatem zapłacić za zwłokę;
- premia za ryzyko. Odzwierciedla to dodatkowy zysk, jakiego żądają inwestorzy, bo chcą, by im wynagrodzić dodatkowe ryzyko, że przepływy pieniężne mogą się jednak nie zmaterializować.

Zdyskontowane przepływy pieniężne za zakup firmy audytorskiej są obliczane przez oszacowanie inwestycji, której należy dokonać na początku oraz zwrotu, który ma się nadzieję uzyskać. Należy także oszacować termin, w jakim można się spodziewać otrzymania płatności. Każda transakcja powinna być zdyskontowana o koszt utraconych korzyści w odniesieniu do kapitału w czasie pomiędzy obecnym momentem a czasem, kiedy spodziewany jest zwrot z inwestycji.

8.5.4 Zasada praktyczna

Praktyczna metoda wyceny stosuje „standard branżowy” do każdego przedsiębiorstwa w danej branży. Jest to zazwyczaj wyrażone wartością mnożnika, lub centów do dolara. Stosuje się go albo do zysków netto przedsiębiorstwa, tj. zysków przed obliczeniem podatków i odsetek (EBIT), lub do jego obrotów.

Na przykład firma audytorska może stosować pewien poziom centów w dolarze do swoich honorariów brutto. Ta metoda wyceny jest popularna w przypadku mniejszych firm, dla których na decyzję dotyczącą wyceny wpływają inne czynniki. Nabywcy honorariów na tym poziomie to zazwyczaj osoby samodzielnie prowadzące działalność, które chcą wejść do przedsiębiorstwa przy niskim poziomie honorariów. Zasadniczo chcą „kupić zlecenia” i są gotowi płacić wyższą cenę za honoraria niż ta, która wynikałaby z tradycyjnych metod wyceny.

Jeżeli firma w dużym stopniu opiera się na pracy o niskiej wartości, takiej jak przygotowywanie zeznań podatkowych, jej wartość jest zazwyczaj wyceniana bliżej niższych wielkości tej skali. Jeżeli natomiast firma ma silną bazę stałych klientów biznesowych, jej cena oscyluje na ogół wokół wyższego krańca skali.

Główną wadą stosowania zasady praktycznej jest jej założenie, że wszystkie firmy są prowadzone i zarządzane w ten sam sposób. Zakłada ona, że klienci wchodzi z firmami w podobne interakcje oraz podobnie płacą, a także że struktura firmy jest taka sama jak w przypadku innych firm z jej branży. Nie jest to oczywiście prawda, ale mimo to ta metoda jest dość popularna. Głównym tego powodem jest jej prostota, metoda ta jest też powszechnie rozumiana.

8.5.5 Wartość księgową netto

Metoda wartości księgowej netto jest używana, kiedy informacje dotyczące zysków i strat nie są w pełni wiarygodne lub kiedy wyceniane przedsiębiorstwo przynosi stratę. Jeżeli tak jest, metody przyszłych zysków zastosować nie można.

Może ona być odpowiednia w sytuacjach, gdy sprzedający i kupujący zgadzają się, że firma ma pewną wartość, ale że nie zostanie ona zrealizowana w formie przyszłych zysków. Wartość firmy widać zasadniczo w bilansie i obie strony zgadzają się przyjąć to za punkt wyjścia. Używana jest głównie w sytuacjach, kiedy firma jest bogata w aktywa, ale przynosi niskie zyski.

W takich sytuacjach warto zaangażować niezależnego eksperta do wyceny aktywów przedsiębiorstwa, ponieważ są one zazwyczaj przedstawiane po historycznych cenach nabycia, a amortyzacja jest często naliczana według stawek podatkowych, nie okresu użytkowania aktywów. Odpisana wartość księgową może się w takich przypadkach znacznie różnić od wartości rynkowej.

8.6 Opcje spółek, konsolidacji, fuzji i przejęć

Jedną z dróg sukcesji jest połączenie się z innymi podmiotami i zwiększenie w ten sposób przedsiębiorstwa. Dzięki temu firma może się stać bardziej atrakcyjna dla inwestorów lub pozyskać grupę partnerów, którzy mogą wykupić udziały jej właściciela. Warto tu rozważyć kilka możliwych struktur.

1. Spółka osobowa

Dwie osoby lub więcej mogą prowadzić przedsiębiorstwo we wspólnym celu osiągnięcia zysku. Reguły odnoszące się do spółek osobowych obejmują wspólną własność, udział w zyskach brutto, udział w zyskach i stratach oraz korzystanie z praw partnera. Jedną z kluczowych kwestii w spółce są łączne i odrębne zobowiązania partnerów, to jednak podlega prawu poszczególnych krajów lub regulacjom zawodowym.

2. Konsolidacja

Większa firma kupuje kilka mniejszych i „konsoliduje” je w jeden większy podmiot, starając się osiągnąć większą sprawność operacyjną i oszczędności kosztów. Wynagrodzenie to zazwyczaj gotówka w połączeniu z udziałami w większej spółce. Udziały w większej spółce są zazwyczaj przechowywane w depozycie i nie mogą być sprzedane przez pewien wcześniej umówiony okres. Podmioty dokonujące konsolidacji mają zazwyczaj strukturę korporacyjną z zewnętrznymi inwestorami, zarządem, dyrektora zarządzającego i zespół kierowniczy.

3. Fuzja

Fuzja to sytuacja, kiedy dwie firmy łączą się w celu stworzenia jednego większego podmiotu. Sprawdza się najlepiej, kiedy te dwie firmy są podobnej wielkości, inaczej bardziej przypomina przejęcie. Kapitał własny każdego z partnerów jest zazwyczaj oparty na proporcjonalnych wartościach wnoszonych honorariów.

Jak widać, struktury opisane powyżej mają wspólny element: łączenie się istniejących przedsiębiorstw i struktur. Należy zauważyć, że kwestie związane z pracą z innymi we wspólnej firmie są całkiem inne od kwestii związanych ze sprzedażą firmy czy sprzedażą pakietu honorariów, o których będzie mowa w dalszej części. Istnieje wiele kwestii wspólnych dla spółek, konsolidacji i fuzji, i należy je wziąć pod uwagę zanim taka zmiana się zdarzy.

8.6.1 Rozważanie wspólnej własności

Dla wielu osób samodzielnie prowadzących działalność idea współwłasności jest sprzeczna z całą filozofią ich kariery zawodowej. Niektóre takie osoby pracowały wcześniej w spółkach lub były w niej zaangażowane i zdecydowały, że to nie dla nich. Inne postanowiły po prostu od początku, że chcą pracować na swoim. Jedną rzeczą jest pewna: zaangażowanie w spółkę, konsolidację lub fuzję różni się znacznie od funkcjonowania samodzielnie.

Wobec tego przed podjęciem takiej decyzji osoba samodzielnie prowadząca praktykę powinna ocenić swoją gotowość i uważnie odpowiedzieć na pytania zawarte w Tabeli 8.4.

Tabela 8.4 Kwestionariusz samooceny dla osób rozważających spółkę, konsolidację lub fuzję

	Pytanie	Odpowiedź/komentarz
1.	Czy naprawdę chcę dzielić podejmowanie decyzji, kontrolę i zyski z innymi osobami?	
2.	W co ja się naprawdę angażuję?	
3.	Czy chcę się dzielić własnością firmy?	
4.	Czy plusy takiej własności przeważają nad jej minusami?	
5.	Czy ufam swoim partnerom?	
6.	Czy będą pracowali równie ciężko jak ja?	
7.	Ile będę zarabiał?	
8.	Czy w nowej strukturze będę zarabiał więcej czy mniej?	
9.	Jakie są główne powody, dla których to rozważam?	
10.	Czy przemyślałem zalety i wady każdej opcji? Jakie są te wady i zalety?	

Jeżeli uznałeś, że jest to najlepsza droga sukcesji, istotne jest rozważenie każdej z opcji bardziej szczegółowo.

8.6.2 Spółka/fuzja

W kontekście sukcesji w procesie zawiązywania spółki lub fuzji występują dwa ważne etapy. Pierwszym z nich jest wyzwanie, które stanowi sama spółka lub fuzja. Drugim jest wyjście dotychczasowego właściciela. Należy pamiętać, że głównym powodem wyboru tej opcji jest umożliwienie ci wyjścia z firmy.

Ważne jest zatem, by wszyscy partnerzy jasno rozumieli to od początku i wiedzieli, czego się spodziewać. Bardzo istotne jest również, by umowa spółki to uwzględniała i dokumentowała sposób i czas wyjścia. Umowa spółki powinna także obejmować kwestie wyceny. Wartość przy wyjściu jest określona przez wartość spółki lub połączonej firmy, chyba że partnerzy osiągnęli wcześniejsze porozumienie w tej sprawie.

Spółki i fuzje mają liczne zalety i wady.

Zalety

- Oczekiwany efekt skali;
- Szersza baza doświadczenia i umiejętności w firmie;
- Potencjalne rozszerzenie zakresu usług oferowanych na rynku;
- Oszczędności kosztów wynikające z redukcji duplikacji zasobów;
- Rozszerzenie zasobu wiedzy dostępnego wewnątrz firmy;
- Więcej zasobów, z których firma może spłacić odchodzącego partnera.

Wady

- Wyzwania związane z dopasowaniem kultur firm do siebie;
- Poczucie utraty kontroli u osoby wcześniej samodzielnie pracującej;
- Dyskomfort związany z wspólnym podejmowaniem decyzji i podziałem zysku;
- Brak przyjemności z pracy z nowymi partnerami po dokonaniu fuzji i niższa zawodowa satysfakcja niż poprzednio.

Załącznik 8.1. (Lista kontrolna dotycząca spółki/fuzji) może być przydatny w procesie rozważania tych kwestii.

Jednym z kluczowych zagadnień, o których należy pamiętać zastanawiając się nad spółką lub fuzją, jest konieczność wzajemnego dopasowania do siebie partnerów w nowej firmie. Trudno przecenić znaczenie tego, że partnerzy są w stanie pracować ze sobą w sposób harmonijny i produktywny. Wiele fuzji nigdy ostatecznie nie dochodzi do skutku, ponieważ po długich rozmowach partnerzy dochodzą do wniosku, że nie są dla siebie stworzeni lub sądzą, że nie będą w stanie pracować razem. Mimo zainwestowania czasu, energii i zasobów w ten proces do tego etapu, jest to ważny wniosek i może oszczędzić wiele złych emocji w przyszłości.

8.6.3 Konsolidacja

Z perspektywy sukcesji model konsolidacji jest bardzo atrakcyjny. Jest tak szczególnie wtedy, kiedy konsolidator jest publiczną spółką giełdową. Jest to często sytuacja, w której wygrywają obie strony: osoba prowadząca samodzielnie działalność wygrywa, bo pozyskuje rynek inwestorów, którzy mogą kupić udziały po okresie depozytu. Konsolidator wygrywa, gdyż właściciel wykupionego podmiotu dalej ma motywację do generowania zysków i ułatwiania przejścia klientom, ponieważ działania odwrotne mają negatywny wpływ na wartość akcji i wobec tego przyszłą wartość firmy.

Model konsolidacji ma pewne wady i zalety.

Zalety

- Rynek inwestorów, którzy mogą kupić udziały po okresie depozytu;
- Infrastruktura większej firmy konsolidatora, która może przysporzyć korzyści i pomóc dotychczasowemu właścicielowi;
- Strukturalny program szkoleń i rozwoju;
- Ścieżka kariery dla pracowników i właściciela;
- Duża wiedza w firmie, z której może czerpać właściciel.

Wady

- Wyzwania związane z dopasowaniem kultur firm do siebie;
- Poczucie utraty statusu, autonomii i kontroli u osoby wcześniej pracującej samodzielnie;

- Osobie wcześniej pracującej samodzielnie mogą nie odpowiadać regularne kontrole wyników.

Załącznik 8.2. (Lista kontrolna dotycząca konsolidacji) może być przydatna w procesie rozważania tych kwestii.

Cele sprzedającego

Twoim celem jako sprzedającego jest sprawić, by twoja firma stanowiła możliwie najbardziej atrakcyjną inwestycję. Zrób wszystko, co możesz, żeby zmaksymalizować zwrot z inwestycji, nad którą latami pracowałeś. Pozwoli to także zmaksymalizować zwrot dla kupującego.

Plan działania

Przeglądając powyższą listę zapewne pomyślisz o udoskonaleniach, które natychmiast możesz wprowadzić w życie w swojej firmie, by przygotować ją do sukcesji.

8.7 Sprzedaż firmy, pakietu honorariów lub progresywna sprzedaż pewnej liczby udziałów

8.7.1 Sprzedaż firmy

Sprzedaż firmy jest najbardziej powszechną opcją sukcesji. W takim przypadku cała firma trafia w ręce nowego nabywcy. Potencjalni nabywcy, którzy rozważają zakup istniejącej firmy jako atrakcyjną opcję, to między innymi:

- osoby, które zaczynają działalność jako księgowi uprawiający wolny zawód;
- pracownicy innej takiej firmy, którzy chcą prowadzić własną działalność;
- pracownik lub pracownicy twojej własnej firmy;
- inna firma, mniejsza od twojej lub podobnej wielkości, która chce zwiększyć swoją masę krytyczną i osiągnąć efekt skali;
- większa firma, która chce zwiększyć swoją bazę przychodów z honorariów i/lub zaistnieć w nowym regionie geograficznym.

W przypadku sprzedaży obecnemu pracownikowi firmy istnieje prawdopodobieństwo, że osoba ta będzie na początku funkcjonowała w firmie mniej więcej tak, jak poprzednio, z niewielkimi jedynie zmianami. Inne zmiany również będą zachodziły w sposób stopniowy i progresywny, szczególnie jeśli ty dalej będziesz zaangażowany w firmę, a nowi właściciele nie będą ci chcieli robić przykrości.

Większej firmie zapewne nie będzie zależało na twojej infrastrukturze czy systemach. Prawdopodobnie bardziej interesują ją twoja baza klientów i strumień przychodów. Będzie także zainteresowana twoimi pracownikami, ich relacjami z klientami, twoją wiedzą o instytucji i historią.

Wykonując badanie due diligence większość z nich rozważy takie zagadnienia jak te przedstawione w Tabeli 8.2 w tym module. Należy dopilnować, by firma rozwijała się w taki sposób, by można było na nie udzielić zdecydowanie pozytywnych odpowiedzi.

Nabywcę zazwyczaj bardziej interesują aktywa przedsiębiorstwa, a nie jego obecna struktura. Obejmuje to majątek trwały oraz wartość firmy. Dłużnicy, produkcja w toku i wierzyciele pozostają zazwyczaj przy sprzedającym.

Sprzedaż firmy z perspektywy sprzedającego ma również zalety i wady.

Zalety

- Kończy się bieżące zaangażowanie w firmę po okresie przekazania i spełnieniu uzgodnionych zobowiązań.
- Po otrzymaniu pieniędzy transakcja jest zakończona, a zaangażowanie sprzedającego się kończy.
- Sprzedający może też czerpać pewną zawodową satysfakcję z faktu, że prowadził przedsiębiorstwo, o wartości na tyle dużej, że udało się je sprzedać.
- Poczucie zakończenia dzieła płynące z doprowadzenia transakcji do finału.

Wady

● Po zakończeniu sprzedaży i po tym, jak ustanie zaangażowanie zawodowe, sprzedający może potrzebować nieco czasu, żeby się przyzwyczaić do nowej sytuacji. [Załącznik 8.3](#) (Lista kontrolna sprzedaży firmy) może stanowić dobry materiał do pracy nad tymi kwestiami.

Cele sprzedającego

Twoim celem jako sprzedającego jest sprawić, by twoja firma stanowiła możliwie najbardziej atrakcyjną inwestycję. Zrób wszystko, co możesz, żeby zmaksymalizować zwrot z inwestycji, nad którą latami pracowałeś. Pozwoli to także zmaksymalizować zwrot dla kupującego.

Plan działania

Przełgądając powyższą listę zapewne pomyślisz o udoskonaleniach, które natychmiast możesz wprowadzić w życie w swojej firmie, by przygotować ją do sukcesji.

8.7.2 Sprzedaż pakietu honorariów

Sprzedaż pakietu honorariów jest nieco prostsza niż sprzedaż firmy, ponieważ aktywem, które zostaje kupione, jest pakiet honorariów. W takiej sytuacji zazwyczaj nie sprzedaje się ani nie przenosi żadnych innych aktywów.

Potencjalni nabywcy, którzy rozważają zakup pakietu honorariów jako atrakcyjną opcję, to między innymi:

- osoby, które zaczynają działalność jako księgowi uprawiający wolny zawód;
- pracownik lub pracownicy twojej własnej firmy;
- pracownik lub pracownicy innej takiej firmy, którzy chcą prowadzić własną działalność;
- inna firma, która chce zwiększyć swoją masę krytyczną i osiągnąć efekt skali.

Sprzedaż pakietu honorariów z perspektywy sprzedającego ma również zalety i wady. Należą do nich:

Zalety

- Możliwość wyboru klientów włączanych do pakietu;
- Możliwość kontynuowania działalności w firmie, choć na mniejszą skalę;
- Możliwość specjalizacji przez sprzedaż klientów spoza najważniejszych obszarów zainteresowania;
- Możliwość obniżenia kosztów przez sprzedającego, ponieważ zasoby potrzebne do wykonania pozostałych usług nie są tak duże.

Wady

- Możliwość utraty zawodowej relacji z klientami wchodzącymi w skład sprzedanego pakietu;
- Niektórzy klienci mogą nie życzyć sobie zmiany księgowego, co obniża cenę sprzedaży. [Załącznik 8.4](#) (Lista kontrolna dotycząca sprzedaży pakietu honorariów) może być pomocny przy rozważeniu tych kwestii.

Cele sprzedającego

Twoim celem jako sprzedającego jest sprawić, by twój pakiet honorariów stanowił możliwie najbardziej atrakcyjną inwestycję. Zrób wszystko, co możesz, żeby zmaksymalizować zwrot z inwestycji, nad którą latami pracowałeś. Pozwoli to także zmaksymalizować zwrot dla kupującego.

Plan działania

Przełgądając powyższą listę zapewne pomyślisz o udoskonaleniach, które natychmiast możesz wprowadzić w życie w swojej firmie, by przygotować ją do sukcesji.

8.7.3 Progresywna sprzedaż pewnej liczby udziałów

Ma ona miejsce, kiedy sprzedający progresywnie sprzedaje pewien procent swojego udziału w firmie. Oznacza to, że podczas tego procesu mamy do czynienia ze spółką, nawet jeśli ograniczoną tylko do okresu tej sprzedaży.

Opcja ta jest interesująca dla sprzedających, którzy nie chcą nagle kończyć swoich karier zawodowych i którzy stopniowo chcą się wycofywać z działalności zawodowej.

Potencjalni nabywcy, którzy rozważają tę opcję to między innymi:

- osoby, które zaczynają działalność jako księgowi uprawiający wolny zawód i które chcą stopniowo nabywać udziały w firmie, w miarę jak przybywa im doświadczenia i pewności siebie;
- obecni pracownicy, którzy większe udziały nabywają, kiedy czują się pewniej w swoich rolach i są w stanie pożyczyć środki na sfinansowanie takiego zakupu;
- inna firma, która chce, by sprzedający pozostał w firmie przez dłuższy okres, co pomaga w transferze klientów i przekazaniu firmy.

Kwestie finansowe mogą także odgrywać pewną rolę.

Jest to zapewne opcja sukcesji wymagająca największej delikatności, ponieważ kupujący i sprzedający przez okres do zakończenia sprzedaży będą musieli pracować razem. W najlepiej pojętym interesie obu stron jest, by ta współpraca była owocna, ale może to budzić dość silne emocje.

Kwestie, które się wtedy zazwyczaj pojawiają to:

- Sprzedający dalej jest zaangażowany, ale ma świadomość, że jego panowanie dobiega końca;
- Nowi partnerzy z mniejszymi udziałami mogą chcieć pewnych zmian, ale starszy partner dalej kontroluje jakąś liczbę głosów;
- Sprzedający partner, który być może samodzielnie prowadził firmę, teraz musi się starać się o porozumienie z nowymi partnerami. Progresywna sprzedaż firmy z perspektywy sprzedającego ma również zalety i wady.

Zalety

- Sprzedający jest w dalszym ciągu zaangażowany w firmę.
- Ta opcja pozwala kupującemu obejmować udziały stopniowo.
- Obecni partnerzy mogą dokupować dodatkowe udziały w sposób progresywny.

Wady

- Okres, w którym sprzedający partner oswaja się z myślą o odejściu, może być trudny emocjonalnie.
- Ponieważ okres sprzedaży może zająć lata, wszystkie zainteresowane strony muszą mieć pewność, że są w stanie przez ten czas pracować razem. [Załącznik 8.5](#) (Lista kontrolna dotycząca progresywnej sprzedaży części udziałów) może być pomocny przy rozważeniu tych kwestii.

Cele sprzedającego

Twoim celem jako sprzedającego jest sprawić, by twoja firma stanowiła możliwie najbardziej atrakcyjną inwestycję. Zrób wszystko, co możesz, żeby zmaksymalizować zwrot z inwestycji, nad którą latami pracowałeś. Pozwoli to także zmaksymalizować zwrot dla kupującego.

Sprzedający często obawiają się, że z powodu tej zmiany ucierpią interesy klientów i pracowników. Należy to w pełni omówić z potencjalnymi kupującymi.

Plan działania

Przełgądając powyższą listę zapewne pomyślisz o udoskonaleniach, które natychmiast możesz wprowadzić w życie w swojej firmie, by przygotować ją do sukcesji.

8.8 Opracowywanie planów sukcesji wewnętrznej

Jak wspomniano w Module 4, trzecią możliwością w planowaniu sukcesji jest koncentracja na opcjach wewnętrznych:

- sukcesji wewnętrznej;
- wprowadzeniu nowych partnerów;
- wykup przez obecnych partnerów.

8.8.1 Sukcesja wewnętrzna

Głównym elementem sukcesji wewnętrznej jest pomoc starszym członkom zespołu w wejściu do spółki. Jest to najskuteczniejsze, kiedy istnieje związana z tym strategia, a cel jest jasno przedstawiony.

Z perspektywy sukcesji zarządza się w ten sposób przejściem na emeryturę starszych partnerów poprzez wyznaczenie nowych. Aby strategia ta mogła się udać, firma musi mieć następujące cechy:

- wzrost wystarczający do tego, by w firma potrzebowała jeszcze jednego partnera;
- rekrutacja pracowników zdolnych i gotowych do tej funkcji;
- opracowanie programu rozwoju dla menedżerów i starszego personelu;
- wyniki firmy atrakcyjne dla potencjalnych partnerów.

Tego rodzaju procesem sukcesji można efektywnie zarządzać, a ponadto pozwala on na stopniowe przekazywanie kontroli nad firmą oraz bazą klientów.

Zalety

- Nowi partnerzy znają kulturę firmy i bazę klientów.
- Pracownicy oraz wewnętrzne systemy i procedury są dobrze znane.
- Obecny model biznesowy jest wydajny operacyjnie i już funkcjonuje.
- Zakłócenia dla klientów, pracowników i wewnętrznych porozumień, systemów i procedur są minimalne.

Wady

- Konieczność zdobycia szacunku długoletnich pracowników przez nowego partnera w jego nowej roli.
- Nowy partner może mieć ograniczone doświadczenie w innych firmach audytorskich.

Załącznik 8.6 (Lista kontrolna dotycząca sukcesji wewnętrznej) może być pomocny przy rozważeniu tych kwestii.

Cele sprzedającego

Twoim celem jako sprzedającego jest sprawić, by twoja firma stanowiła możliwie najbardziej atrakcyjną inwestycję. Zrób wszystko, co możesz, żeby zmaksymalizować zwrot z inwestycji, nad którą latami pracowałeś. Pozwoli to także zmaksymalizować zwrot dla kupującego.

Plan działania

Przełgądając powyższą listę zapewne pomyślisz o udoskonaleniach, które natychmiast możesz wprowadzić w życie w swojej firmie, by przygotować ją do sukcesji.

8.8.2 Przyjęcie nowych partnerów

Odnosi się to do sytuacji, kiedy spółka już istnieje. Po wyjściu jednego partnera w firmie pozostanie jeszcze jeden partner lub większa ich liczba. Pomysł polega na tym, by znaleźć poza firmą partnera, który zastąpi osobę odchodzącą na emeryturę.

Strategia ta wiąże się z pewnym ryzykiem, związanym przede wszystkim z zarządzaniem okresem przejściowym partnera odchodzącego na emeryturę i jednoczesnym wprowadzaniem do firmy nowego partnera. Po znalezieniu potencjalnego partnera i osiągnięciu porozumienia, szanse powodzenia rosną, jeśli nowy partner zacznie funkcjonować w firmie na dwanaście miesięcy przed wyjściem z niej partnera odchodzącego na emeryturę.

Zalety

- Obecny model biznesowy jest wydajny operacyjnie i już funkcjonuje.
- Zakłócenia dla klientów, pracowników i wewnętrznych porozumień, systemów i procedur są minimalne.

Wady

- Mogą pojawić się problemy związane z asymilacją nowego partnera w obecnej kulturze firmy.
- Być może obecni partnerzy chcieli objąć udziały.

Załącznik 8.7 (Lista kontrolna przyjmowania nowych partnerów) może być pomocny przy rozważeniu tych kwestii.

Cele sprzedającego

Twoim celem jako sprzedającego jest sprawić, by twoja firma stanowiła możliwie najbardziej atrakcyjną inwestycję. Zrób wszystko, co możesz, żeby zmaksymalizować zwrot z inwestycji, nad którą latami pracowałeś. Pozwoli to także zmaksymalizować zwrot dla kupującego.

Plan działania

Przeglądając powyższą listę zapewne pomyślisz o udoskonaleniach, które natychmiast możesz wprowadzić w życie w swojej firmie, by przygotować ją do sukcesji.

8.8.3 Wykup przez obecnych partnerów

Ta opcja sukcesji pozwala na wykupienie udziałów odchodzącego na emeryturę partnera przez obecnych, pozostałych w firmie partnerów. Pozostali partnerzy obejmują udziały partnera odchodzącego na emeryturę na mocy prawa pierwokupu lub na podstawie osobnych porozumień pomiędzy poszczególnymi partnerami.

Zazwyczaj obecni udziałowcy mają możliwość objęcia dostępnych udziałów w proporcji do udziałów, które obecnie posiadają. Jeżeli po skorzystaniu przez nich z tej możliwości w firmie są dalej dostępne udziały, rzecz podlega indywidualnym negocjacjom pomiędzy partnerami.

Umowa spółki lub umowa pomiędzy udziałowcami zazwyczaj określa procesy, które powinny mieć miejsce w tej sytuacji. Powinna także zawierać postanowienia co do modelu wyceny i metodologii, której należy użyć.

Zalety

- W grę wchodzi negocjacje wewnętrzne, a sytuacja ta nie ma wpływu na osoby poza obecną spółką.
- Pozycja wszystkich partnerów jest pewna, jeśli w umowie spółki uwzględniono tę opcję.
- Zakłócenia dla klientów, pracowników i wewnętrznych porozumień, systemów i procedur są minimalne.
- Obecny model biznesowy jest wydajny operacyjnie i już funkcjonuje.

Wady

- Może powodować trudności finansowe wśród obecnych partnerów.
- Obniżenie całkowitej liczby partnerów w firmie, chyba że zostaną przyjęci nowi.

Załącznik 8.8 (Wykup przez obecnych partnerów) może być pomocny przy rozważeniu tych kwestii.

Cele sprzedającego

Twoim celem jako sprzedającego jest sprawić, by twoja firma stanowiła możliwie najbardziej atrakcyjną inwestycję. Zrób wszystko, co możesz, żeby zmaksymalizować zwrot z inwestycji, nad którą latami pracowałeś. Pozwoli to także zmaksymalizować zwrot dla kupującego.

Plan działania

Przeglądając powyższą listę zapewne pomyślisz o udoskonaleniach, które natychmiast możesz wprowadzić w życie w swojej firmie, by przygotować ją do sukcesji.

8.9 Zagadnienia dotyczące wyjścia z firmy

Niezależnie od wyboru opcji wyjścia wybierzesz, przyjdzie dzień, w którym będziesz musiał opuścić swoją firmę. Niewątpliwie obudzi to w tobie i innych mieszane uczucia. Ponieważ jednak będzie to działanie zaplanowane, będziesz gotów na ten krok.

Zanim to jednak nadejdzie, należy rozważyć kilka kwestii.

8.9.1 Implikacje podatkowe

Zależnie od prawa obowiązującego w twoim kraju i regulacji zawodowych, twoje wyjście z firmy prawdopodobnie będzie miało konsekwencje natury podatkowej. Należy podjąć wszystkie możliwe działania, by zminimalizować te podatkowe następstwa dla twojej ostatniej dużej transakcji.

Dopilnuj, by zorganizować swoje sprawy w taki sposób, by maksymalnie skorzystać z możliwości, które masz w świetle obowiązujących reguł. Może to oznaczać ustanowienie alternatywnych struktur. Może także wymagać od ciebie działania w określony sposób przez pewien czas. Bądź świadom przepisów i regulacji zawodowych stosujących się do tych transakcji i postaraj się maksymalnie zwiększyć swoje korzyści.

8.9.2 Ograniczenia dotyczące prowadzenia działalności zawodowej

Kiedy będziesz odchodził z firmy, prawie na pewno zostaniesz poproszony o podpisanie dokumentu w jakiś sposób ograniczającego twoją działalność zawodową. Jest to powszechna praktyka. Jej celem jest zapewnienie kupującemu wystarczającej pewności, że jego inwestycja jest bezpieczna.

Ograniczenia te dotyczą zazwyczaj kilku obszarów. Stosują się przez jakiś okres, podczas którego nie wolno ci założyć działalności podobnej do tej, którą właśnie opuściłeś. Odnoszą się także do pewnej geograficznej odległości od twojej dawnej firmy. Umowy te są ważne w świetle prawa, jeżeli zostaną uznane za zgodne z rozsądną praktyką biznesową.

Jeżeli ograniczenia są uznane za nadmierne, można je zaskarżyć w sądzie. Podstawowa zasada głosi, że ograniczenia dotyczące prowadzenia działalności zawodowej nie mogą ci zabraniać zarabiania na życie z wykorzystaniem twoich umiejętności i wiedzy. Ograniczenia nadmierne, które narzucają zbyt duże restrykcje, zostaną prawdopodobnie uznane za ekstremalne i z tego powodu nieważne w świetle prawa.

8.9.3 Zmiana stylu życia

Być może najtrudniejszym aspektem sukcesji jest gwałtowna zmiana stylu życia, która zachodzi po wyjściu z firmy. Większość ludzi wychodzących z firm przez całe życie pracowała wiele godzin na dobę. Wielu poświęcało weekendy i wakacje, żeby pracować nad zadaniami dla klientów. Praca nadawała sens ich życiu, pozycję w społeczności i poczucie, że są potrzebni i lubiani. Wielu księgowych wie, że bez nich ich klienci byliby zagubieni i popadliby w kłopoty z różnego rodzaju organami nadzoru.

I nagle to wszystko ustaje.

Telefon milczy, klienci przestają niepokoić, w mailu pusto. Dawni klienci nie dzwonią po porady, bo teraz pracują z osobą, która po tobie nastąpi. Większość rzeczy płynie swoim torem, a firma radzi sobie bez ciebie całkiem nieźle.

Nieco cię to niepokoi i trudno się temu dziwić - świat się jakoś nie zawalił, choć ty już nie stoisz u steru!

Niestety, wiele osób w tej sytuacji nie idzie do przodu i nie znajduje sobie nowych zainteresowań. Żyją przeszłością, co dzień wspominając dni chwały. Nie jest to zdrowa strategia.

Ważne jest, byś poświęcał co najmniej tyle samo uwagi życiu „po firmie”, jak kiedyś życiu w firmie. Pozwoli to przejść do kolejnego etapu w życiu w pełni sił i cieszyć się każdą chwilą. Przed wyjściem z firmy znajdź czas na zastanowienie się nad innymi zainteresowaniami, którym będziesz chciał poświęcić uwagę. Jakie rzeczy zawsze chciałeś zrobić? Teraz masz właśnie na to szansę.

Jeżeli poważnie się nad tym zastanowisz przed wyjściem z firmy, prawdopodobnie lepiej wykorzystasz możliwości, które ci się zdarzą.

8.9.4 Kwestie związane ze zgodnością z regulacjami

Kiedy w końcu odejdziesz z firmy, zajdzie konieczność uwzględnienia pewnych kwestii zgodności z przepisami. [Załącznik 8.9](#) (Lista kontrolna dotycząca kwestii zgodności) przedstawia wskazówki dotyczące obszarów, o które trzeba będzie zadbać.

8.10 Wnioski

W tym module omówiono szereg kwestii, które należy rozważyć zastanawiając się nad planami sukcesji. Ponieważ jest to jedna z najważniejszych sytuacji w twoim życiu zawodowym, należy ją bardzo dokładnie zaplanować. Ten ostatni rozdział omawia dostępne opcje i sugeruje sposoby zorganizowania twojej drogi do emerytury i odejścia z firmy.

Przedstawia różne metodologie wyceny oraz rozważa strategie wewnętrzne i zewnętrzne. Załączniki proponują listy kontrolne, pomocne w uwzględnieniu wszystkich istotnych kwestii, z których można skorzystać w zależności od tego, którą opcję wybierzesz.

Moduł kończy się omówieniem kroków, które będziesz musiał podjąć w ramach ostatecznego wyjścia z firmy. Jeżeli je podejmiesz, powinny zapewnić pomoc w opracowaniu planu sukcesji. Pozwolą także tobie, odchodzącemu na emeryturę księgowemu, cieszyć się czasem pełnym ciekawych wydarzeń i mieć świadomość, że twoja firma jest w dobrych rękach i będzie dalej rentownym przedsiębiorstwem.

8.11 Odniesienia, dalsza lektura i zasoby IFAC

Odniesienia i dalsza lektura

AICPA. 2012 *Practice Succession Survey*, październik 2012. www.aicpa.org/press/pressreleases/2012/pages/aicpa-survey-underscores-importance-of-succession-planning.aspx.

Bower, Joseph L. „Solve the succession crisis by growing inside-outside leaders.” *Harvard Business Review*, listopad (2007). <http://hbr.org/2007/11/solve-the-succession-crisis-by-growing-inside-outside-leaders/ar/1>.

Burrage, Thomas F. i Hoekstra, Chad. „Make the most of the buy-sell agreements. These complex contracts solve many problems.” *Journal of Accountancy*, październik 2004. www.journalofaccountancy.com/Issues/2004/Oct/MakeTheMostOfBuySellAgreements.htm.

CGA-Canada. „Succession Planning.” Części 1-3, 2004. <http://pd-s.cga-canada.org/en-CA/PDResources/Pages/13400.aspx>.

CGMA. *Two tools for valuing a business: initial document request and business history checklist*, 2012. www.cgma.org/Resources/Tools/Pages/valuing-a-business-checklist.aspx

Cingoranelli, Dominic. „A 2009 tuneup for your firm's succession planning.” *Journal of Accountancy*, marzec 2009. www.journalofaccountancy.com/Issues/2009/Mar/TuneupYourFirmsSuccessionPlanning.htm.

CPA Australia. Zasoby dotyczące planowania sukcesji. www.cpaaustralia.com.au/cps/rde/xchg/cpa-site/hs.xsl/knowledge-practice-toolkit-succession-planning.html.

Dennis, Anita. „Succession-planning do's and don'ts: who will take over when you're ready to retire? If you don't know, it's time to decide.” *Journal of Accountancy*, luty 2005. www.journalofaccountancy.com/Issues/2005/Feb/Succession-PlanningDosAndDonts.htm.

ICAEW. „Long live the king: plans for your business after you've gone.” *Economia*, czerwiec 2012. <http://economia.icaew.com/Business/Long-live-the-king>.

Koziel, Mark. „3 Myths of Succession Planning.” *AICPA Insights*, październik 2012. <http://blog.aicpa.org/2012/10/3-myths-of-succession-planning.html>.

O'Sullivan, Bernie. *Estate & Business Succession Planning: A Practical and Strategic Guide for Accountants, Financial Planners, and Lawyers*. Sydney: Taxation Institute of Australia, 2009.

Reeb, William L. „Nothing succeeds like succession: the basis of a firm's value is its vigor as a going concern.” *Journal of Accountancy*, lipiec 2005. www.journalofaccountancy.com/Issues/2005/Jul/NothingSucceedsLikeSuccession.htm.

Rothwell, William J. *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity And Building Talent From Within*. Nowy Jork: AMACOM, 2005.

Sinkin, Joel. „Price equals value plus terms. When a firm changes hands, a satisfying deal for both buyer and seller is in the trade-off details.” *Journal of Accountancy*, grudzień 2004. www.journalofaccountancy.com/Issues/2004/Dec/PriceEqualsValuePlusTerms.htm.

Sinkin, Joel i Putney, Terrence. „Mergers and acquisitions of CPA firms, Understanding the roadblocks to successful deals (Part 1 of 2).” *Journal of Accountancy*, marzec 2009. www.journalofaccountancy.com/Issues/2009/Mar/Merger-AcquisitionsofCPAFirms.htm.

Sinkin, Joel i Putney, Terrence. „Keeping it together, plan the transition to retain staff and clients (część 2 z 2).” *Journal of Accountancy*, kwiecień 2009. www.journalofaccountancy.com/Issues/2009/Apr/20081182.htm.

Sinkin, Joel i Putney, Terrence. „Two-stage deals.” *Journal of Accountancy*, marzec 2006. www.journalofaccountancy.com/Issues/2006/Mar/TwoStageDeals.htm.

Sinkin, Joel i Putney, Terrence. „Untying the knot: Planning for a de-merger. A well drafted agreement eases the pain if a CPA firm merger goes sour.” *Journal of Accountancy*, październik 2007. www.journalofaccountancy.com/Issues/2007/Oct/UntyingTheKnotPlanningForADeMerger.htm.

Telberg, Rich. „Have a fallback plan: Take a lesson from the boy scouts and 'be prepared.'” *Journal of Accountancy*, wrzesień 2003. www.journalofaccountancy.com/Issues/2003/Sep/HaveAFallbackPlan.htm.

Zasoby IFAC

Strona internetowa IFAC SMP Committee: www.ifac.org/SMP, zawierająca IFACnet (wyszukiwarkę branżową, dostępną przez okno wyszukiwania na górze każdej strony)

IFAC, IFAC SMP Quick Poll: *May-June Results*, lipiec 2012. www.ifac.org/publications-resources/ifac-smp-quick-poll-may-june-2012.

Zasoby i narzędzia zarządzania firmą audytorską pochodzące z IFAC i innych organizacji: www.ifac.org/about-ifac/small-and-medium-practices-committee/smp-resources-and-tools

Komitet można znaleźć na Twitterze @ [IFAC_SMP](https://twitter.com/IFAC_SMP) i w serwisie Delicious @ [ifacsmpcommittee](https://delicious.com/ifacsmpcommittee) (skorzystaj z tagów po prawej stronie w celu filtrowania według każdego modułu tego Przewodnika)

Rada Dyskusyjna SMP/SME: www.ifac.org/smp/sme-discussion-board (pozwala udzielać informacji zwrotnych i omawiać tematy związane z zarządzaniem firmami audytorskimi związane z tematami tego Przewodnika)

Załączniki

Załącznik 8.1 Lista kontrolna Spółki/fuzji

	Kwestia	Reakcja	Data
1.	Podpisanie umowy dotyczącej poufności przez wszystkie strony.		
2.	Przygotowanie listy warunków wymaganych przy fuzji.		
3.	Porozumienie dotyczące struktury nowego podmiotu.		
4.	Porozumienie dotyczące zarządzania, rozwiązywania sporów, postanowień dotyczących wyjścia, wzoru wyceny oraz inwestycji kapitałowych.		
5.	Porozumienie co do świadczonych usług.		
6.	Porozumienie co do procesu podejmowania decyzji.		
7.	Ustalenie procesu podejmowania decyzji dotyczącej partnera zarządzającego.		
8.	Opracowanie umów spółki/udziałowców.		
9.	Ustalenie wynagrodzenia partnerów.		
10.	Ustalenie dostępu partnerów do zysku.		
11.	Porozumienie dotyczące stawek godzinowych.		
12.	Porozumienie dotyczące pożądanego profilu klienta.		
13.	Porozumienie dotyczące wszelkich obecnych klientów niepasujących do nowego profilu.		
14.	Ustalenie okresu i zakresu badania due diligence dla każdej z firm.		
15.	Porozumienie dotyczące wyceny udziału każdej z firm w początkowym momencie fuzji.		
16.	Ustalenie wzoru wyceny i procesu wyjścia partnera		
17.	Porozumienie dotyczące miejsca i liczby biur nowego podmiotu.		
18.	Ocena wymagań dotyczących biur i miejsc przechowywania.		
19.	Porozumienie dotyczące diagramu organizacyjnego, odpowiedzialności partnerów oraz struktury pracowników.		
20.	Porozumienie dotyczące systemu i procedur kontroli jakości.		
21.	Ustalenie platform sprzętowych i oprogramowania, w tym programów księgowych, podatkowych i zarządczej bazy danych firmy.		
22.	Ustalenie warunków zatrudnienia dla wszystkich pracowników i przegląd poziomów wynagrodzeń pod kątem kryterium równości.		
23.	Rozważenie zwolnień pracowników.		
24.	Ustalenie wymogów dotyczących kapitału obrotowego oraz finansowania firmy.		
25.	Porozumienie dotyczące banków obsługujących firmę.		
26.	Porozumienie dotyczące prawników obsługujących firmę.		
27.	Porozumienie dotyczące ubezpieczyciela zapewniającego ubezpieczenie od odpowiedzialności zawodowej oraz wymaganego poziomu ochrony.		
28.	Porozumienie dotyczące nazwy firmy.		
29.	Zapewnienie dostępu do historycznych informacji o bazie klientów, honorariów według klientów oraz według zakresu usług dla celów badania due diligence.		
30.	Porozumienie dotyczące dłużników i wierzycieli sprzed fuzji – czy mają być włączeni do nowej firmy czy też zebrani osobno po fuzji.		
31.	Porozumienie dotyczące wystawienia faktur za zadania w toku przed fuzją.		
32.	Udzielenie instrukcji prawnikowi dotyczące sporządzania umowy fuzji lub umów spółki/udziałowców.		

	Kwestia	Reakcja	Data
33.	Powiadomienie organizacji zawodowych o nowym podmiocie i jego rejestracja.		
34.	Opracowanie planu i harmonogramu fuzji.		
35.	Przypisanie odpowiedzialności w spółce/fuzji.		
36.	Ustalenie strategii i planu komunikacji.		
37.	Ustalenie strategii informowania klientów.		
38.	Wydanie nowych umów o pracę wszystkim pracownikom.		
39.	Porozumienie odnoszące się do polityki dotyczącej zasobów ludzkich i firm.		
40.	Przeniesienie lub przypisanie istniejących zobowiązań, dzierżaw itd. na nowy podmiot.		
41.	Porozumienie dotyczące terminu zmiany.		

Załącznik 8.2 Lista kontrolna dotycząca konsolidacji

	Kwestia	Reakcja	Data
1.	Podpisanie umowy dotyczącej poufności przez wszystkie strony.		
2.	Przygotowanie listy warunków wymaganych przy sprzedaży.		
3.	Czy sprzedający jest gotów podpisać klauzulę ograniczającą jego działalność zawodową przy ostatecznym wyjściu?		
4.	Czy sprzedający jest gotów zaakceptować okres depozytu ograniczający sprzedaż udziałów w danym okresie?		
5.	Ustalenie bieżącej ceny sprzedaży. Bądź gotów, by uzasadnić tę kwotę. Dopilnuj zastosowania solidnych technik i metodologii wyceny.		
6.	Określ funkcjonujące systemy i procedury, uzupełnij dokumentację zgodnie z wymaganiami oraz potwierdź, że pracownicy pracują zgodnie z zamierzeniami.		
7.	Rozważ okres, który jesteś gotów dać kupującemu na badania due diligence.		
8.	Rozważ okres, przez który jesteś gotów pomagać przy przejęciu, przejmowaniu klientów oraz szkoleniu, z uwzględnieniem okresu depozytu.		
9.	Udostępnij historyczne informacje o bazie klientów, honorariów według klientów oraz według zakresu usług dla celów badania due diligence.		
10.	Konieczne będzie wydanie nowych umów o pracę, prawdopodobnie przygotowanych przez konsolidatora, dla wszystkich pracowników.		
11.	Ustal, czy odpowiedzialność za dłużników i wierzycieli sprzed konsolidacji będzie należała do sprzedawcy i czy będzie uwzględniona w warunkach sprzedaży.		
12.	Ustal, czy za zadania w toku należy wystawić faktury przed rozliczeniem.		
13.	Przeniesienie lub przypisanie istniejących zobowiązań, dzierżaw itd. na kupującego. Może to obejmować wynajem biura, kserokopiarki, sprzętu komputerowego i licencji na oprogramowanie.		
14.	Ustal strategię i plan komunikacji.		
15.	Podejmij decyzję co do odpowiedniej strategii informowania klientów i pracowników.		
16.	Upewnij się, czy notatki i akta dotyczące klientów są kompletne i w pełni udokumentowane.		
17.	Upewnij się, że żadne kwestie dotyczące klientów nie pozostaną nierozwiązane.		
18.	Ustal ramy czasowe zakończenia całego procesu.		
19.	Pamiętaj, że ostateczna kwota, która zostanie ci wypłacona, zależy od stopnia, w jakim kupującemu uda się zatrzymać klientów. W twoim interesie jest zrobić co w twojej mocy, by zapewnić zakończone sukcesem przejście.		

Załącznik 8.3 Lista kontrolna dotycząca sprzedaży firmy

	Kwestia	Reakcja	Data
1.	Podpisanie umowy dotyczącej poufności przez wszystkie strony.		
2.	Przygotowanie listy warunków wymaganych przy sprzedaży.		
3.	Czy sprzedający jest gotów podpisać klauzulę ograniczającą jego działalność zawodową?		
4.	Czy sprzedający jest gotów zaakceptować rozliczenie częściowo zależne od przyszłych wyników firmy dotyczących przychodów?		
5.	Czy sprzedający jest gotów zaakceptować postanowienia dotyczące odzyskanych kwot, zgodnie z umową?		
6.	Ustalenie bieżącej ceny sprzedaży. Bądź gotów, by uzasadnić tę kwotę. Dopilnuj zastosowania solidnych technik i metodologii wyceny.		
7.	Określ funkcjonujące systemy i procedury, uzupełnij dokumentację zgodnie z wymaganiami oraz potwierdź, że pracownicy pracują zgodnie z zamierzeniami.		
8.	Rozważ okres, który jesteś gotów dać kupującemu na badania due diligence.		
9.	Rozważ okres, przez który jesteś gotów pomagać przy przejściu, przejmowaniu klientów oraz szkoleniu.		
10.	Czy oczekujesz płatności za czas spędzony na pomaganiu w przejściu, przejmowaniu klientów i szkoleniu?		
11.	Udostępnij historyczne informacje o bazie klientów, honorariów według klientów oraz według zakresu usług dla celów badania due diligence.		
12.	Wydadaj nowe umowy o pracę wszystkim pracownikom.		
13.	Ustal, czy odpowiedzialność za dłużników i wierzycieli będzie należała do sprzedawcy i czy będzie uwzględniona w warunkach sprzedaży.		
14.	Ustal, czy za zadania w toku należy wystawić faktury przed rozliczeniem.		
15.	Przeniesienie lub przypisanie istniejących zobowiązań, dzierżaw itd. na kupującego. Może to obejmować wynajem biura, kserokopiarki, sprzętu komputerowego i licencji na oprogramowanie.		
16.	Udziel instrukcji prawnikowi, by sporządził umowę sprzedaży.		
17.	Ustal najlepszą metodę marketingu oferty firmy na sprzedaż.		
18.	Opracuj plan i harmonogram sprzedaży firmy.		
19.	Ustal strategię i plan komunikacji.		
20.	Podjmij decyzję co do odpowiedniej strategii informowania klientów i pracowników.		
21.	Upewnij się, czy notatki i akta dotyczące klientów są kompletne i w pełni udokumentowane.		
22.	Upewnij się, że żadne kwestie dotyczące klientów nie pozostaną nierozwiązane.		
23.	Ustal ramy czasowe zakończenia całego procesu.		
24.	Pamiętaj, że ostateczna kwota, która zostanie ci wypłacona, zależy od stopnia, w jakim kupującemu uda się zatrzymać klientów. W twoim interesie jest zrobić co w twojej mocy, by zapewnić zakończone sukcesem przejście.		

Załącznik 8.4 Lista kontrolna dotycząca sprzedaży pakietu honorariów

	Kwestia	Reakcja	Data
1.	Podpisanie umowy dotyczącej poufności przez wszystkie strony.		
2.	Przygotowanie listy warunków wymaganych przy sprzedaży.		
3.	Czy sprzedający jest gotów podpisać klauzulę ograniczającą jego działalność zawodową?		
4.	Czy sprzedający jest gotów zaakceptować rozliczenie częściowo zależne od przyszłych wyników pakietu dotyczących przychodów?		
5.	Czy sprzedający jest gotów zaakceptować postanowienia dotyczące odzyskanych kwot, zgodnie z umową?		
6.	Ustalenie bieżącej ceny sprzedaży. Bądź gotów, by uzasadnić tę kwotę. Dopilnuj zastosowania solidnych technik i metodologii wyceny.		
7.	Rozważ okres, który jesteś gotów dać kupującemu na badania due diligence.		
8.	Rozważ okres, przez który jesteś gotów pomagać przy przejęciu, przejmowaniu klientów oraz szkoleniu.		
9.	Czy oczekujesz płatności za czas spędzony na pomaganiu w przejęciu, przejmowaniu klientów i szkoleniu?		
10.	Udostępnij historyczne informacje o bazie klientów, honorariów według klientów oraz według zakresu usług dla celów badania due diligence.		
11.	Udziel instrukcji prawnikowi, by sporządził umowę sprzedaży.		
12.	Ustal najlepszą metodę marketingu oferty firmy na sprzedaż, zastanów się nad skorzystaniem z usług brokera.		
13.	Opracuj plan i harmonogram sprzedaży pakietu honorariów.		
14.	Podejmij decyzję co do odpowiedniej strategii informowania klientów i pracowników.		
15.	Dopilnuj, by odpowiednie notatki dotyczące klientów, dokumentacja robocza oraz akta były w pełni udokumentowane i całkowicie przekazane.		
16.	Upewnij się, że żadne kwestie dotyczące klientów nie pozostaną nierozwiązane.		
17.	Ustal ramy czasowe zakończenia całego procesu.		
18.	Pamiętaj, że ostateczna kwota, która zostanie ci wypłacona, zależy od stopnia, w jakim kupującemu uda się zatrzymać klientów. W twoim interesie jest zrobić co w twojej mocy, by zapewnić zakończone sukcesem przejście.		

Załącznik 8.5 Lista kontrolna dotycząca progresywnej sprzedaży pewnej liczby udziałów

	Kwestia	Reakcja	Data
1.	Podpisanie umowy dotyczącej poufności przez wszystkie strony.		
2.	Przygotowanie listy warunków wymaganych przy sprzedaży.		
3.	Czy sprzedający jest gotów podpisać klauzulę ograniczającą jego działalność zawodową?		
4.	Czy sprzedający jest gotów zaakceptować rozliczenie częściowo zależne od przyszłych wyników firmy dotyczących przychodów?		
5.	Czy sprzedający jest gotów zaakceptować postanowienia dotyczące odzyskanych kwot, zgodnie z umową?		
6.	Ustal cenę z góry. Sprzedający będzie być może musiał uzasadnić tę kwotę.		
7.	Określ funkcjonujące systemy i procedury, uzupełnij dokumentację zgodnie z wymaganiami oraz potwierdź, że pracownicy pracują zgodnie z zamierzeniami.		
8.	Rozważ okres, który jesteś gotów dać kupującemu na badania due diligence.		
9.	Udostępnij historyczne informacje o bazie klientów, honorariów według klientów oraz według zakresu usług dla celów badania due diligence.		
10.	Ustal, czy za zadania w toku należy wystawić faktury przed rozliczeniem.		
11.	Udziel instrukcji prawnikowi, by sporządził umowę sprzedaży.		
12.	Opracuj plan i harmonogram sprzedaży firmy.		
13.	Ustal strategię i plan komunikacji.		
14.	Podejmij decyzję co do odpowiedniej strategii informowania klientów i pracowników.		
15.	Ustal ramy czasowe zakończenia całego procesu.		
16.	Pamiętaj, że ostateczna kwota, która zostanie ci wypłacona, zależy od stopnia, w jakim kupującemu uda się zatrzymać klientów. W twoim interesie jest zrobić co w twojej mocy, by zapewnić zakończone sukcesem przejście.		

Załącznik 8.6 Lista kontrolna dotycząca sukcesji wewnętrznej

	Kwestia	Reakcja	Data
1.	Podpisanie umowy dotyczącej poufności przez wszystkie strony.		
2.	Przygotowanie listy warunków wymaganych przy przeniesieniu udziałów firmy.		
3.	Czy sprzedający jest gotów podpisać klauzulę ograniczającą jego działalność zawodową?		
4.	Czy sprzedający jest gotów zaakceptować rozliczenie częściowo zależne od przyszłych wyników firmy dotyczących przychodów?		
5.	Czy sprzedający jest gotów zaakceptować postanowienia dotyczące odzyskanych kwot, zgodnie z umową?		
6.	Ustalenie bieżącej ceny sprzedaży. Bądź gotów, by uzasadnić tę kwotę. Dopilnuj zastosowania solidnych technik i metodologii wyceny.		
7.	Rozważ okres, który jesteś gotów dać wchodzącemu partnerowi na badania due diligence.		
8.	Rozważ okres, przez który jesteś gotów pomagać przy przejęciu, przejmowaniu klientów oraz szkoleniu.		
9.	Rozważ porozumienie finansowe pomiędzy partnerem wchodzącym a partnerem odchodzącym na emeryturę.		
10.	Udostępnij historyczne informacje o bazie klientów, honorariów według klientów oraz według zakresu usług dla celów badania due diligence.		
11.	Ustal warunki postępowania dotyczące zadań w toku.		
12.	Udziel instrukcji prawnikowi, by sporządził umowę sprzedaży oraz wprowadził zmiany w umowie spółki/udziałowców.		
13.	Zaktualizuj rejestracje w organach nadzoru, organizacjach zawodowych i firmie ubezpieczeniowej wystawiającej polisę ubezpieczenia od odpowiedzialności zawodowej dla nowej spółki.		
14.	Sprawdź przeniesienie lub cesję istniejących zobowiązań, dzierżaw itd. do nowo związanej spółki. Może to obejmować wynajem biura, kserokopiarki, sprzętu komputerowego i licencji na oprogramowanie.		
15.	Opracuj plan i harmonogram sukcesji wewnętrznej.		
16.	Podejmij decyzję co do odpowiedniej strategii informowania klientów i pracowników.		
17.	Ustal optymalne ramy czasowe zakończenia całego procesu.		
18.	Pamiętaj, że ostateczna kwota, która zostanie ci wypłacona, zależy od stopnia, w jakim nowej spółce uda się zatrzymać klientów. W twoim interesie jest zrobić co w twojej mocy, by zapewnić zakończone sukcesem przejście.		

Załącznik 8.7 Lista kontrolna dotycząca przyjęcia nowego partnera

	Kwestia	Reakcja	Data
1.	Podpisanie umowy dotyczącej poufności przez wszystkie strony.		
2.	Przygotowanie listy warunków wymaganych przy przeniesieniu udziałów firmy.		
3.	Obecni partnerzy powinni się porozumieć co do sprzedaży udziałów odchodzącego partnera nowemu partnerowi.		
4.	Określ wymagania partnerów pozostających w spółce w odniesieniu do wyboru nowego partnera.		
5.	Wchodzący partner powinien wyrazić zgodę na istniejącą umowę spółki/umowę udziałowców.		
6.	Wszyscy partnerzy powinni się porozumieć co do wynagrodzenia i dostępu do zysków dla wchodzącego partnera.		
7.	Należy przejrzeć i przypisać klientów pomiędzy partnerami.		
8.	Ustal rolę nowego partnera w firmie.		
9.	Czy sprzedający jest gotów podpisać klauzulę ograniczającą jego działalność zawodową?		
10.	Czy sprzedający jest gotów zaakceptować rozliczenie częściowo zależne od przyszłych wyników firmy dotyczących przychodów?		
11.	Czy sprzedający jest gotów zaakceptować postanowienia dotyczące odzyskanych kwot, zgodnie z umową?		
12.	Ustalenie bieżącej ceny sprzedaży. Bądź gotów, by uzasadnić tę kwotę. Dopilnuj zastosowania solidnych technik i metodologii wyceny.		
13.	Rozważ okres, który jesteś gotów dać wchodzącemu partnerowi na badania due diligence.		
14.	Rozważ okres, przez który jesteś gotów pomagać przy przejęciu, przejmowaniu klientów oraz szkoleniu.		
15.	Rozważ porozumienie finansowe pomiędzy partnerem wchodzącym a partnerem odchodzącym na emeryturę.		
16.	Udostępnij historyczne informacje o bazie klientów, honorariów według klientów oraz według zakresu usług dla celów badania due diligence.		
17.	Ustal wymogi dotyczące kapitału obrotowego oraz finansowania firmy.		
18.	Udziel instrukcji prawnikowi, by sporządził umowę sprzedaży oraz wprowadził zmiany w umowie spółki/udziałowców.		
19.	Zaktualizuj rejestracje w organach nadzoru, organizacjach zawodowych i firmie ubezpieczeniowej wystawiającej polisę ubezpieczenia od odpowiedzialności zawodowej dla nowej spółki.		
20.	Sprawdź przeniesienie lub cesję istniejących zobowiązań, dzierżaw itd. do nowo zawiązanej spółki. Może to obejmować wynajem biura, kserokopiarki, sprzętu komputerowego i licencji na oprogramowanie.		
21.	Opracuj harmonogram przejścia.		
22.	Podjmij decyzję co do odpowiedniej strategii informowania klientów i pracowników.		
23.	Ustal optymalne ramy czasowe zakończenia całego procesu.		
24.	Pamiętaj, że ostateczna kwota, która zostanie ci wypłacona, zależy od stopnia, w jakim nowej spółce uda się zatrzymać klientów. W twoim interesie jest zrobić co w twojej mocy, by zapewnić zakończone sukcesem przejście.		

Załącznik 8.8 Lista kontrolna dotycząca wykupienia przez obecnych partnerów

	Kwestia	Reakcja	Data
1.	Podpisanie umowy dotyczącej poufności przez wszystkie strony.		
2.	Przygotowanie listy warunków wymaganych przy przeniesieniu udziałów firmy.		
3.	Przegląd warunków wyjścia według umowy spółki/umowy udziałowców.		
4.	Przegląd obecnej umowy spółki/umowy udziałowców pod kątem wykupu i jego procedur. Jeżeli umowa nie zawiera stosownych postanowień, osiągnij porozumienie z partnerami co do tego procesu.		
5.	Należy przejrzeć i ponownie przypisać klientów pomiędzy partnerami.		
6.	Czy sprzedający jest gotów podpisać klauzulę ograniczającą jego działalność zawodową?		
7.	Czy sprzedający jest gotów zaakceptować rozliczenie częściowo zależne od przyszłych wyników firmy dotyczących przychodów?		
8.	Czy sprzedający jest gotów zaakceptować postanowienia dotyczące odzyskanych kwot, zgodnie z umową?		
9.	Ustalenie bieżącej ceny sprzedaży. Bądź gotów, by uzasadnić tę kwotę. Dopilnuj zastosowania solidnych technik i metodologii wyceny.		
10.	Rozważ okres, przez który jesteś gotów pomagać przy przejęciu, przejmowaniu klientów oraz szkoleniu.		
11.	Rozważ umowy dotyczące bieżących konsultacji.		
12.	Udziel instrukcji prawnikowi, by sporządził umowę sprzedaży lub transferu oraz wprowadził zmiany w umowie spółki/udziałowców.		
13.	Zaktualizuj rejestracje w organach nadzoru, organizacjach zawodowych i firmie ubezpieczeniowej wystawiającej polisę ubezpieczenia od odpowiedzialności zawodowej dla nowej spółki.		
14.	Sprawdź przeniesienie lub cesję istniejących zobowiązań, dzierżaw itd. do nowo zawiązanej spółki. Może to obejmować wynajem biura, kserokopiarki, sprzętu komputerowego i licencji na oprogramowanie.		
15.	Opracuj harmonogram przejścia.		
16.	Podjmij decyzję co do odpowiedniej strategii informowania klientów i pracowników.		
17.	Ustal optymalne ramy czasowe zakończenia całego procesu.		
18.	Pamiętaj, że ostateczna kwota, która zostanie ci wypłacona, zależy od stopnia, w jakim nowej spółce uda się zatrzymać klientów. W twoim interesie jest zrobić co w twojej mocy, by zapewnić zakończone sukcesem przejście.		

Załącznik 8.9 Lista kontrolna dotycząca kwestii zgodności

	Kwestia	Reakcja	Data
	<i>Wymogi ustawowe</i>		
1.	Czy wymagane jest wyrejestrowanie z wpisów/rejestracji dotyczących kwestii podatkowych lub zobowiązań?		
2.	Jeśli tak, to czy należy zgłosić jakiegokolwiek wydarzenia wymagające dokonania korekt?		
3.	Czy konieczne jest, byś wydał jakiegokolwiek ostateczne powiadomienia lub podsumowania wynagrodzeń byłym pracownikom?		
4.	Dopilnuj dokonania wszelkich płatności w imieniu dawnych pracowników zgodnie z lokalnymi przepisami.		
5.	Anuluj wszelkie polisy i rejestracje na twoje nazwisko, jeżeli nie zostały przeniesione na twoją dawną firmę.		
	<i>Wymogi umowne</i>		
1.	Upewnij się, że wszelkie rezygnacje członków zarządu i sekretariatu zostały wypełnione i złożone zgodnie z wymaganiami.		
2.	Wycofaj się z wszelkich gwarancji, w szczególności dotyczących usług bankowych, umów dzierżawy lub leasingu lub wszelkich innych obszarów dotyczących działalności.		
3.	Upewnij się, że dokonano wypłat za wszelkie zobowiązania finansowe, za które ty odpowiadasz.		
4.	Upewnij się, że wraz z przeniesionym sprzętem przeniesiono także wszelkie umowy ratalne.		
5.	Upewnij się, że przekazanie, przeniesienie klientów i szkolenia zostały dokonane zgodnie z zobowiązaniami wynikającymi z umowy z kupującym.		
6.	Dopilnuj przestrzegania wszelkich ograniczeń dotyczących działalności zawodowej zgodnie z zobowiązaniami wynikającymi z umowy z kupującym.		
	<i>Ostatnie działania</i>		
1.	Poinformuj bankierów firmy i potwierdź swoje wyjście z firmy.		
2.	Poinformuj ubezpieczyciela wystawiającego polisę ubezpieczenia odpowiedzialności zawodowej o swoim wyjściu z firmy.		
3.	W stosownych przypadkach zakup polisę ubezpieczenia od odpowiedzialności zawodowej zapewniającą ochronę przed odpowiedzialnością późniejszą (po ustaniu twojego zaangażowania w spółkę).		
4.	Poinformuj brokerów ubezpieczeniowych firmy i potwierdź swoje wyjście z niej.		
5.	Dopilnuj, by twoje zobowiązania związane z ubezpieczeniem działalności i majątku ustały.		
6.	Dopilnuj, by posiadać egzemplarze wszelkich istotnych umów spółki i udziałowców.		
7.	Dopilnuj, by posiadać egzemplarze wszelkich dokumentów odzwierciedlających twoją rezygnację jako dyrektora/sekretarza oraz twoje wycofanie się z osobistych poręczeń/gwarancji.		
8.	Poinformuj kredytodawców i potwierdź swoje wyjście z firmy.		
9.	Poinformuj swoją organizację zawodową i potwierdź swoje wyjście z firmy.		
10.	Dopilnuj przeniesienia odpowiedzialności za wszelkie media.		
11.	Wystaw klientom ostatnie faktury za pracę zakończoną do momentu rozliczenia zgodnie z umową sprzedaży.		
12.	W zależności od systemu prawnego rozważ porozumienia dotyczące nieobowiązkowych planów emerytalnych oraz obowiązkowych systemów emerytalnych.		

Załącznik 8.10: Studium przypadku

Studium przypadku 8.1

To studium przypadku odnosi się do sekcji 8.6.2 „Spółka/fuzja”.

William i Indira poznali niedawno nowego księgowego, Manu (Patrz Studium przypadku 6.1). W ciągu kilku miesięcy lepiej się poznali i zaczęli rozmawiać o wspólnej pracy. William i Indira funkcjonowali jako partnerzy od kilku lat i stwierdzili, że obowiązujące między nimi porozumienie odpowiada ich potrzebom. Nauczyli się ze sobą pracować oraz szanować mocne i słabe strony drugiej osoby.

Przyzwyczaili się także do stworzonej przez siebie struktury prowadzenia firmy i zarządzania nią. Każde z nich było odpowiedzialne za własne cele dotyczące faktur, mieli także osobne obowiązki związane z zarządzaniem firmą. Było to zgodne z diagramem organizacyjnym firmy.

Stworzyli także zwyczaj regularnych spotkań zarządczych, na których omawiali operacyjne aspekty działalności. Spotkania te odbywały się w każdy poniedziałek rano z całym zespołem, a priorytety na każdy tydzień dla każdego pracownika były określone i notowane. William i Indira także spotykali się raz w miesiącu na spotkaniu partnerów, na którym omawiali sprawozdawczość wyższego poziomu i strategię.

Manu z kolei był księgowym prowadzącym swoją działalność i presja związana z prowadzeniem firmy samodzielnie zaczęła mu doskwierać. Robił to od kilku lat, a zaczynał od małej garstki klientów. Z czasem rozbudował firmę i obecnie miał trzech pracowników sprawujących funkcje księgowe i administracyjne. Firma Williama i Indiry wydała mu się atrakcyjna nie tylko dlatego, że odnosiła sukcesy, ale także dlatego, że była dobrze zarządzana i miała właściwą kulturę.

Kiedy spotkali się we troje, żeby omówić ewentualną fuzję, William przedstawił listę kontrolną i zaproponował, żeby nad nią popracowali, ponieważ zawierała wiele kwestii istotnych dla dyskusji o fuzji. Kluczowe z nich obejmowały:

1. Udział w zyskach

Zgodzili się co do podziału zysków zgodnie z proporcjonalnymi udziałami w spółce i co do tego, że będą je wypłacali tylko wtedy, kiedy będzie na to pozwalająca sytuacja spółki odnośnie przepływów pieniężnych.

2. Przyjmowanie nowych partnerów/dyrektorów lub kończenie współpracy z nimi

Wszyscy zgodzili się, że podstawa do przyjmowania nowych partnerów lub kończenia współpracy będzie bardzo istotnym elementem każdego porozumienia. Zgodzili się przemyśleć sprawę i omówić ją w pełni na następnym spotkaniu.

3. Częstotliwość i pora spotkań partnerów

William i Indira byli gotowi w dalszym ciągu utrzymać tradycję regularnych comiesięcznych spotkań partnerów, a Manu zgodził się, że jest to ważne narzędzie zarządcze. W tym obszarze Manu czuł szczególnie niedogodność pracy samodzielnej, ponieważ na jego poziomie nie było w firmie nikogo, z kim mógłby omawiać ważne kwestie.

4. Oczekiwania dotyczące partnera w firmie i zarządzanie zewnętrznymi zaangażowaniami i zobowiązaniami

Rozmowa w tym obszarze dotyczyła ról i obowiązków przypisanych do każdego partnera, poziomów produktywności (godzin płatnych przez klienta) oczekiwanych od każdego partnera oraz wszelkich prac niepodlegających opłatom ze strony klienta, wykonywanych podczas godzin pracy, takich jak działalność w organizacjach zawodowych, bezpłatna praca dla dobra publicznego oraz działalność charytatywna.

5. Polityka wypłat oraz rachunki pożyczkowe

Wszyscy byli zdania, że konieczne jest uzgodnienie zasad dotyczących czasu i sposobu wypłat, a także rachunków pożyczkowych dla poszczególnych partnerów. Postanowili to również omówić na kolejnym spotkaniu.

6. Uzgodnienie sposobu obliczeń wartości firmy przy wejściu i wyjściu

Wszyscy zgodzili się, że bardzo ważne jest określenie wzoru wyceny wartości firmy. Uważali, że kiedy nowy partner dołącza do firmy lub odchodzi, każda strona powinna mieć jasny pogląd co do wynagrodzenia, którego może się spodziewać lub kwoty, którą będzie musiała zapłacić oraz sposobu, w jaki te wielkości zostały obliczone. Uznali, że sytuacja stanie się dzięki temu bardziej pewna.

7. Wymagania dotyczące ograniczeń działalności i okres wypowiedzenia przed odejściem

Zgodzili się, że należy narzucić takie ograniczenia w przypadku odejścia partnera, ale zdawali sobie sprawę, że wszelkie wymagania tego rodzaju muszą być możliwe do wyegzekwowania, aby nie unieważniły całej umowy. Uznali, że jest to obszar złożony i postanowili poszukać porady prawnej w tej kwestii.

8. Uprawnienia urlopowe

Wszyscy się zgodzili, że ustalenia dotyczące uprawnień urlopowych powinny być jasne i jednoznaczne oraz że uprawnienia te obejmują urlop wypoczynkowy, urlopy specjalne, urlopy długoterminowe, urlopy macierzyńskie oraz na opiekę. Indirę poproszono o opracowanie zasad, które wszyscy mogliby rozważyć na kolejnym spotkaniu.

Manu był zadowolony z postępu rozmów i cieszył się z perspektywy wejścia do większego zespołu, a William i Indira mieli mieszane uczucia co do ewentualnej fuzji. William po cichu się cieszył, że będzie miał nowego partnera, z którym będzie mógł omawiać sprawy firmy, ponieważ uważał, że ma przewagę nad Indirą i rzadziej zwracał się do niej o radę. Z drugiej jednak strony sądził, że Manu jest dość agresywną osobą i nie był pewien, czy jego styl będzie odpowiadał firmie.

Indira z kolei, choć wydawała się popierać pomysł fuzji, nieco obawiała się sytuacji, w której miałaby mieć w firmie kolejnego partnera. Sposób pracy z Williamem jej odpowiadał, a kolejna zaangażowanie kolejnej osoby mogłoby zmienić dynamikę ich układu. Miała także wątpliwości, czy Manu będzie pracował równie ciężko jak ona, choć chciał równego udziału w zyskach. Indira uznała, że poczeka do kolejnego spotkania z Manu, wtedy zastanowi się nad opinią i omówi swoje obawy z Williamem.

