



Zysk pod kontrolą

Outsourcing controllingu nie zyskał w Polsce dużej popularności. Przyczyn jest wiele i dotyczą nie tylko obaw związanych ze zlecaniem newralgicznych usług na zewnątrz, ale również podejścia do samego controllingu

Zuzanna Matyjek

Prawidłowo prowadzony controlling dostarcza menedżerom wszelkich informacji potrzebnych do podejmowania codziennych decyzji. Piotr Biedacha, prezes spółki Decerto projektującej i wdrażającej systemy IT, zdecydował o współpracy z firmą controllingową, gdy biznes zaczął się rozwijać. Nie było sensu tworzyć osobnego stanowiska.

– Nawet dziś, gdy zatrudniamy 50 osób, pracy dla kontrolera jest na jedną czwartą etatu – mówi Biedacha. – Ale controlling jest niezbędny, bo praca nad projektem trwa u nas od 6 do 12 miesięcy, czasem dłużej, a przychód odsuwa się w czasie. Trudno

stałoby się to opłacalne, gdyby warszawska firma zatrudniała 150–200 osób.

Outsourcing controllingu to usługa raczkująca na naszym rynku. Kryje w sobie ona pewną sprzeczność.

– Usługa outsourcingu polega na zleceniu na zewnątrz czasochłonnych zadań, które nie wymagają podejmowania strategicznych decyzji – mówi Renata Sima, dyrektor zarządzająca centrum BPO HP Enterprise Services. – Tymczasem controlling to jeden z najbardziej decyzyjnych i skomplikowanych procesów, dlatego firmy niechętnie zlecają go na zewnątrz.

czenia, decydują się zatrudnić zewnętrznego specjalistę – opowiada Paweł Bender, właściciel Omis Controlling.

– Jeżeli przyjmiemy, że controlling składa się z takich elementów, jak planowanie, kontrola wykonania zamierzeń i analiza ze sprawozdawczością, to w ramach tego podziału firmie outsourcingowej można przekazać elementy raportowania, polegające na wyciągnięciu z systemów surowych danych – mówi Marek Wencki, menedżer działu konsultingu PwC.

Zaznacza, że usługę można poszerzyć o analizę, to jednak wymaga większej współpracy.

Na Zachodzie zaufanie w biznesie i doświadczenia outsourcingowe są większe, szerszy rozwój tej formy usług ograniczają między innymi bariery towarzyszące zarządzaniu ryzykiem. Kolejnym powodem, dla którego usługi zewnętrznych kontrolerów nie są w Polsce zbyt popularne, jest brak zrozumienia, jakie korzyści przynosi controlling finansowy.

– Powinien dostarczać wszystkich informacji, których zarząd potrzebuje, by kierować firmą – tłumaczy Bender.

Kontroler musi być jednak przygotowany na opór pracowników zleciłodawcy. Jego działania dotyczą każdego działu; zbiera informacje na temat przychodów, marży, należności itp.

– Największym wyzwaniem jest przekonanie menedżerów, księgowych i handlowców, iż naszym zadaniem nie jest podważanie ich kompetencji – przekonuje Bender.

Niewykluczone, że impuls do rozwoju outsourcingu controllingu przyjdzie ze strony dużych organizacji.

– Spory potencjał kryje się w centralizacji działań controllingowych w centrach usług wspólnych – mówi Marek Wencki.

A centra usług wspólnych stają się polską specjalnością.



WYBRAŁ OUTSOURCING

Piotr Biedacha, prezes Decerto z branży IT, postawił na outsourcing controllingu, gdy spółka zatrudniała 20 osób. Miał obawy przed dopuszczeniem firmy zewnętrznej do strategicznych danych, ponieważ jednak Decerto świadczy usługi outsourcingowe, było mu łatwiej pokonać tę barierę

też umiejscowić koszty pracy naszych specjalistów i podwykonawców, którzy zajmują się kilkoma projektami jednocześnie – opowiada Biedacha. Outsourcing chwali sobie przede wszystkim z dwóch powodów. – Oszczędzamy 30–50 proc. w porównaniu z prowadzeniem własnego działu controllingu. Poza tym korzystamy z usług firmy specjalistycznej, która ma duże doświadczenie w wielu branżach i dysponuje zaawansowanymi narzędziami – dodaje.

Duże przedsiębiorstwa mają własnych kontrolerów, ewentualnie ich rozbudowane działy finansowe korzystają z zaawansowanych modułów controllingowych IT. Dlatego tego typu outsourcing przyjmuje przede wszystkim formę usługi dla małych i średnich firm.

– Zaczynają zwykle od próby zbudowania działu controllingu przez oddelegowanie księgowego i informatyka. Kiedy okazuje się, że to wymaga większego doświad-