

Личный опыт

«Шенкер» повышает прозрачность бизнеса и качество бюджетирования



Исследование

Рост взаимозависимости финансовых систем подрывает прозрачность денежных потоков



Кейс

Crown контролирует расходы благодаря централизации закупок

Ноябрь-Декабрь № 4 (4) 2011

Basware

MANAGEMENT

Ежеквартальный деловой журнал

■ Тема номера

Контроль над бизнесом: как обеспечить прозрачность

basware

www.basware.ru

Basware MANAGEMENT

Ежеквартальный деловой журнал
Ноябрь – Декабрь № 4 (4) 2011

Содержание

3 От издателя

4 Basware в мире

5 Автоматизация работы с кредиторской задолженностью: 7 золотых правил

Мгновенный переход на автоматизированную систему работы с кредиторской задолженностью невозможен. Однако при грамотном подходе этот процесс можно существенно ускорить и упростить.

6 На пути к прозрачности



Автоматизировав работу с документами, российскому представителю немецкой транспортно-

логистической компании DB Schenker удалось значительно повысить прозрачность бизнеса и качество бюджетного процесса.

10 Цена контроля



Согласно результатам исследования, проведенного Basware, взаимозависимость финансовых систем отрицательно сказывается

на прозрачности денежных потоков.

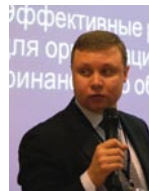
13 Общий центр обслуживания как фактор эффективности расчетных процессов



Централизация управления закупками и внедрение решений для автоматизации обработки счетов приносят Crown Worldwide Group, международному лидеру в области логистики, наглядность, прозрачность и контроль над расходами, а также снижение затрат и сокращение времени обработки.



17 Внедрение эффективных решений для организации ОЦФО



17-18 ноября 2011 года состоялась конференция «Общие центры обслуживания: создание и развитие», организованная порталом CFO-Russia. Одним из партнеров мероприятия выступила корпорация Basware.

Журнал «Basware Management»

№ 4 (ноябрь – декабрь) 2011 г.

Главный редактор Михаил Лукашевич
Редактор-эксперт Снежана Дормидонтова
Дизайнер Екатерина Родионова
Фото Дарья Полунина

Творческое управление проектом и распространение «Просперити Медиа»

Генеральный директор Светлана Смольнякова
105318, Россия, Москва, ул. Щербаковская, д. 3
+7 (495) 971-92-18

Сайт: www.prosperity-media.ru
Подписка bm@prosperity-media.ru

Издатель: Basware
Сайт: www.basware.ru

Уважаемый финансовый руководитель!

Представляем вам очередной номер электронного журнала *Basware Management*, посвященного эффективному управлению финансами предприятия. Мы продолжаем информировать вас о главных новостях в области процессов P2P («от закупки до платежа»), а также описываем лучшие практики и ключевые тенденции, важные для современных CFO.

Ключевая тема материалов этого номера — «Контроль над бизнесом: как обеспечить прозрачность». Любому руководителю хочется, чтобы процессы были прозрачными, а результаты — предсказуемыми. Как компании, работающей в России, добиться этого на практике, рассказывает в своем интервью Ольга Калиткина, заместитель главного бухгалтера ЗАО «Шенкер», одного из ведущих игроков рынка транспортных услуг. Для повышения прозрачности ЗАО «Шенкер» автоматизировало работу с документами и реорганизовало бухгалтерскую службу, а залогом успеха реформ стало изменение менталитета сотрудников.

В случае глобальных компаний наиболее популярным способом повышения прозрачности является создание общих центров обслуживания. Мы предлагаем вашему вниманию кейс, описывающий, как мировой логистический гигант *Crown Worldwide Group* путем организации ОЦО и автоматизации процесса обработки счетов сумел централизовать закупки и установить жесткий контроль над расходами. Подобные практики сейчас активно внедряются и в России, что показала ноябрьская конференция «Общие центры обслуживания: создание и развитие», на которой поделились своим опытом специалисты *Basware*.

Вообще, в том, что касается прозрачности и управляемости, автоматизация ручной работы чрезвычайно важна, в особенности учитывая рост взаимосвязи между финансовыми системами и их зависимость от информации, поступающей из других сфер деятельности бизнеса. И предпри-



Эса Тихиля, CEO, Basware

ятия понимают, насколько весомый вклад может внести автоматизация в их работу. Об этом говорят результаты проведенного *Basware* исследования «Цена контроля», основанного на опросе 550 финансовых руководителей крупнейших компаний США, Великобритании, Скандинавии, Германии, Австралии, Бенилюкса и Франции.

Вот его ключевой вывод: рост взаимозависимости между финансовыми системами означает, что ни один элемент финансового процесса нельзя сейчас рассматривать в отрыве от остальных. Ведь изменения в одной финансовой области почти неизбежно отразятся на другой. Вот почему финансовым руководителям чрезвычайно важно иметь четкое представление о движении денежных средств внутри предприятия и в целом понимать взаимосвязь между существующими сетями. Это поможет избежать негативных последствий при внесении тех или иных изменений.

Респонденты указали, что уделяют все больше внимания работе с кредиторской задолженностью, переставая видеть в ней лишь административную функцию. Сейчас начинает складываться более широкое видение данного вида деятельности с точки зрения контроля, прозрачности и управления денежной наличностью. Это, в свою очередь, предполагает, что автоматизация и оптимизация процесса выставления счетов будут приобретать всё большее значение. ■

Эса Тихиля назначен CEO корпорации Basware

Совет директоров корпорации Basware, ведущего производителя решений для автоматизации финансовых процессов, назначил Эса Тихиля (Esa Tihilä) исполнительным директором (CEO) Basware.

До сегодняшнего назначения г-н Тихиля выполнял обязанности старшего вице-президента по услугам автоматизации корпорации Basware (Basware Automation Services). Эса Тихиля родился в 1964 году. Он работает в Basware с 2004 года, а с 2005 года входит в состав управленческой команды Basware. Перед тем как г-н Тихиля получил предложение возглавить подразделение по услугам автоматизации, он отвечал за операции Basware в Европе. До перехода в Basware Эса Тихиля был исполнительным директором компании Meridean Oy и занимал руководящие позиции в ICL. Он является дипломированным экономистом и имеет степень eMBA.

Илкка Сихво (Ilkka Sihvo), ранее занимавший пост исполнительного директора Basware, работал в компании с 1989 года.

«Я хотел бы поблагодарить Илкка за потрясающий вклад в то, что Basware стала публичной компанией и год за годом заявляет о себе как о международной компании в сфере услуг, — говорит Ханну Ваайонсу (Hannu Vaajoensuu), председатель Совета директоров корпорации Basware. — Я считаю,

что успех Basware во многом был достигнут благодаря тому, что Илкка смог понять нужды клиентов на международном рынке». ■

Корпорация Basware представила свои решения на форуме «Финский бизнес в Москве»

В конференции, организованной под эгидой Финско-Российской торговой палаты и Центральной торговой палаты Финляндии, приняли участие ведущие финские компании в сфере промышленного производства, логистики, инноваций и предоставления услуг. На мероприятии выступили официальные лица с российской и финской стороны, в том числе вице-премьер РФ Сергей Иванов, помощник Президента РФ Аркадий Дворкович, Посол Финляндии в России Матти Анттонен, представители Правительства Москвы, Финско-Российской торговой палаты, Торгово-промышленной палаты РФ и другие. На своем стенде Basware представила линейку решений для автоматизации финансовых процессов Purchase-to-Pay — «от заявки до платежа». На российском рынке Basware предлагает свои флагманские решения для автоматизации обработки счетов (Invoice Automation) и управления жизненным циклом договоров (Contract Lifecycle Management), являющиеся частью комплексного решения Basware Purchase-to-Pay. ■

Исполнительный директор Basware Эса Тихиля избран первым председателем EESPA

Исполнительный директор Basware Эса Тихиля был избран председателем Европейской ассоциации поставщиков услуг электронного выставления счета (EESPA) на её первом ежегодном общем собрании в Брюсселе. Срок полномочий на этом посту составляет два года.

Ассоциация была учреждена 6 ноября 2011 г.

Вчера состоялась ратификация устава организации, а также утверждение её целей и задач. Основные задачи EESPA — содействие в обеспечении функциональной совместимости, популяризация и поддержка широкомасштабного перехода на электронный оборот счетов, выполнение представительских функций для данной отрасли, участие в дебатах в отношении государственной политики, рекомендации, основанные на передовом практическом опыте, в рамках тематических европейских форумов, а также предоставление услуг членам ассоциации.

Вот что отметил Эса Тихиля по этому поводу: «Комиссия Европейского союза хочет, чтобы электронный оборот счетов к 2020 г. стал преобладающим методом работы, и я, как председатель EESPA, готов приложить все усилия к достижению этой цели». ■

Автоматизация работы с кредиторской задолженностью: 7 золотых правил



Мгновенный переход на автоматизированную систему работы с кредиторской задолженностью невозможен. Однако при грамотном подходе этот процесс можно существенно ускорить и упростить.

Текст: **Рован Лемли**, менеджер по маркетингу продуктов, департамент международных операций, Basware

Как следует из заголовка, весь процесс состоит из 7 этапов.

1. Определитесь с задачами

Не имея ясного представления о конечной цели — то есть, об ожидаемом результате — весьма непросто понять, как выстроить эффективную и стабильную систему. У вас должна сложиться четкая картина процесса поступления счетов, их обработки, рассмотрения и одобрения, а также возможностей автоматического сопоставления, способов оплаты, архивирования и участников процесса.

2. Изучите существующую схему работы

Если вы не уверены в эффективности автоматизации существующей системы, вам следует тщательно проанализировать, как у вас обстоят дела с контролем и наглядностью, как происходит обработка и оплата счетов, а также кто задействован в этом процессе. Правильно выполненный анализ поможет выявить области, которым следует уделить наибольшее внимание.

3. Не пренебрегайте деталями

В идеале лучше перейти на полностью электронный оборот счетов. Однако это не всегда возможно. В таком случае можно воспользоваться услугой сканирования бумажных счетов. Чтобы получить оптимальный результат, не менее важно четко понимать структуру процесса обработки счетов, включая предварительную и последующую обработку, а также планы по составлению отчетности и проведению аудита.

4. Стандартизация важнее централизации

Современные технологии вышли на та-

кой уровень, что даже самые децентрализованные организации могут работать гораздо эффективнее, чем раньше. Например, теперь стало проще устраивать видеоконференции — причем часто это можно сделать абсолютно бесплатно. Такие перемены позволяют организациям сконцентрироваться на стратегических аспектах деятельности.

5. Определитесь с приоритетами

Контроль, прозрачность, эффективность и гибкость — основополагающие факторы успешной организации работы с кредиторской задолженностью. Задумайтесь над тем, какие виды деятельности являются ключевыми, а какие нет. Где можно задействовать третьих лиц для повышения эффективности? Как правило, в вашем распоряжении много вариантов, но правильная расстановка приоритетов способна серьезно помочь вам в работе.

6. Проанализируйте приоритеты

В предыдущем пункте речь шла о расстановке приоритетов, но не менее важно их структурировать. Чтобы заложить более прочный фундамент будущего успеха, компании следует уделить время анализу существующей ситуации: чем она уже располагает и чем — пока нет. Это позволит избежать повторения старых ошибок.

7. Будьте реалистами

Хорошо продуманные целевые ориентиры — залог правильной мотивации и правильного подхода к планированию прибыли.

Каждому предприятию следует четко понимать масштабы проекта и уделять серьезное внимание планированию, а не думать только о результатах. Реалистичные ожидания станут залогом четкой реализации и успеха в долгосрочной перспективе. ■

На пути к прозрачности

Ручная обработка документов неизбежно приводит к ошибкам в учете и бюджетировании. А что делать, если число подтверждающих документов доходит до нескольких десятков на каждый счет, как в ЗАО «Шенкер»? Автоматизировав работу с документами, российскому представительству немецкой транспортно-логистической компании DB Schenker удалось значительно повысить прозрачность бизнеса и качество бюджетного процесса.



Компания DB Schenker работает в России с 1992 года. Помимо центрального офиса, она представлена складскими комплексами в Санкт-Петербурге, Московской области (терминал «Львовский») и Краснодарском крае (терминал «Горино» в Тимашевске). Основной ее бизнес — логистические услуги, включая наземные, авиа- и морские перевозки, география которых охватывает не только Россию, но и многие европейские страны (Латвия, Дания, Швеция и другие). Своего транспортного парка в компании нет — она осуществляет организацию и контроль перевозок при помощи субподрядчиков.

Учет в этой отрасли весьма сложен. Около половины перевозок приходится на так называемые сборные грузы, подтверждающие документы по которым (товарно-транспортные накладные) экспедиторы собирают по ходу маршрута. В некоторых случаях число таких документов достигает 90. Еще пару

лет назад своевременно отразить их в учете было невозможно — не позволяла ИТ-инфраструктура. В результате учет был непрозрачным, возникали трудности с подтверждением перевозки, а бюджет составлялся некорректно.

Чтобы устранить эти проблемы, компания реорганизовала бухгалтерскую службу, создав единый расчетный центр, внедрила новую ERP-систему и автоматизировала обработку счетов при помощи программного продукта Basware Invoice Automation. О том, как был реализован этот проект, мы попросили рассказать Ольгу Калиткину, заместителя главного бухгалтера компании «Шенкер».

Какие проблемы возникали до оптимизации? И какова ситуация теперь?

Раньше все документы поступали на терминал «Львовский», где работает основная часть сотрудников компании. Они осуществляли проверку и отправляли к нам в бухгалтерию только стандартные документы (акт, счет,

счет-фактуру) с тем, чтобы мы могли подтвердить НДС. Если же возникала необходимость предъявить проверяющим органам еще какие-то документы, мы направляли запрос в архив на терминал «Львовский». Это было крайне неудобно, так как на поиск уходила масса времени и зачастую возникали ошибки, поскольку бухгалтеров у нас там нет.

Сейчас, после внедрения Basware Invoice Automation, все стало гораздо проще. Архив нам уже не нужен. Даже оригиналы документов не нужны, поскольку проверяющим органам, как правило, достаточно копий.

А главное — теперь мы видим все данные по перевозке: какому клиенту оказывали услуги, с каким перевозчиком сотрудничали, за что выставлен счет. Наша бухгалтерская служба невелика, и мы каждый раз шли на риск, поскольку не могли проверить отчетные документы. Каждую перевозку мы принимали как данность. Нам присылали акт и счета, но насколько они правомочны, мы не знали.

«У нас возникло множество организационных вопросов: как добиться своевременного предоставления документов, как обеспечить их корректность?»

В результате автоматизации бизнес стал прозрачным, и существенно повысилось качество бюджетирования.

Какой ИТ-ландшафт был в «Шенкер» до внедрения системы обработки счетов?

Практически все программные продукты, которыми мы пользовались и пользуемся, спущены нам «сверху», поэтому ИТ-структура компании в России была идентична той, что представлена в головном офисе и других зарубежных филиалах. В частности, отчетность по РСБУ до 2010 года мы готовили в системе iScala, а международную отчетность формировали при помощи Excel.

Для учета перевозок мы использовали собственные разработки DB Schenker. Это очень хорошие системы, однако мы не можем применять их для учета сборных грузов, специфичных для России. В этой части нам как раз очень помогло решение Basware.

С чего начался проект автоматизации обработки счетов?

В 2008 году в финском офисе компании стали использовать систему Basware Invoice Automation. Тогда же было решено внедрить этот продукт и в российском представительстве. Поэтому нас пригласили в Хельсинки посмотреть, как он работает на практике. В делегацию вошли главный бухгалтер, бизнес-контролер и я.



Каково было ваше первое впечатление от знакомства с программой?

На самом деле, тревожное. Нам сразу стало очевидно, что программа позволит оптимизировать работу с документами — в Финляндии она работала прекрасно. Но в то же время мы не знали, способна ли она учитывать особенности российского законодательства и учета. Кроме того, у нас возникло множество организационных вопросов: как добиться своевременного предоставления документов, как обеспечить их корректность?

Стало ясно, что для успешного внедрения необходимо в первую очередь менять бизнес-процессы. И первый этап проекта — автоматизация терминала «Львовский», где было также налажено сканирование документов при помощи Kofax — сопровождался внутренней реорганизацией. Были разработаны инструкции для менеджеров и принята новая учетная политика. В частности, было решено, что каждый документ обязательно должен быть заведен в Basware. Если какого-либо документа в программе нет, значит, для нас его просто не существует.

Также мы стали более жестко отслеживать поступление подтверждающих документов от поставщиков. Причем, опять-таки, это ужесточение коснулось в основном

наших менеджеров, которые слишком мало внимания уделяли этому процессу. Что касается поставщиков, то с ними проблем не возникло, так как в результате проведенной оптимизации они оказались только в

между центральным офисом и терминалом «Львовский». Мы шутили, что иной раз проще съездить туда и забрать счет, чем открывать его в программе. Выход нашли в модернизации технической инфраструктуры.



выигрыше. Теперь мы видим нашу задолженность, даже если она еще не отражена в бухгалтерской отчетности, и можем, сопоставив денежные потоки и сверившись с бюджетом, сразу ее погасить.

С какими сложностями вы столкнулись по ходу проекта?

Конечно, нам не удалось избежать саботажа со стороны менеджеров. Основная причина — менеджеры, которые занимались транспортными перевозками, не хотели подписывать акты. Они боялись взять на себя ответственность. Мы провели большую разъяснительную работу, однако с некоторыми сотрудниками пришлось расстаться. Однако сейчас уже нет ни одного человека, которому бы не нравилось работать в программе.

Другая сложность, техническая, которую мы решили достаточно быстро — скорость работы программы. Поскольку сервер находится в Германии, подключение к нему из российского представительства первое время было очень медленным. И нам приходилось сканировать документы и счета, поступающие из филиала в Тимашевске, и отправлять их обратно. Сейчас каждый филиал самостоятельно сканирует и заводит в системе все документы.

Кроме того, были проблемы со связью

«Только после того, как бухгалтер убедился в правильности всех документов, счет может быть оплачен».

Как сейчас выглядит цепочка прохождения документов?

Наладив документооборот, мы разработали три стадии авторизации счетов с целью контроля бюджета. Все входящие документы сканируются и распознаются, после чего попадают в систему Basware. Менеджер, который заказал перевозку, авторизует счет со своей стороны. Вторая стадия — авторизация этого счета его руководителем, сотрудником, ответственным за данный бюджет. Таких в компании 8 человек (5 — в Москве и 3 — в филиалах). Последним — после получения оригиналов документов — счет авторизует бухгалтер, который ведет данный участок. Только после того, как бухгалтер убедился в правильности всех документов и в том, что они подписаны, счет может быть оплачен.

Все проводки отражаются в глобальной программе SAP и автоматически перекачива-

ются в 1С, которую мы внедрили в 2010 году вместо iScala. Благодаря гибкости решения Basware, мы безболезненно и без каких-либо потерь смогли переключить работу с одной ERP-системы на другую.

Поэтому сейчас цепочка прохождения документа выглядит так: подписанный менеджером документ поступает в Basware, оттуда после прохождения авторизации — в SAP. Эта программа формирует отчетность по международным стандартам, далее трансформируя в отчетность по РСБУ.

«В компании оптимизирован и отлажен документооборот, ведется прозрачный учет, что позволяет корректно формировать бюджет».

Какие еще шаги были сделаны для оптимизации документооборота?

Полтора года назад было принято решение централизовать бухгалтерию и создать единый расчетный центр. Всех бухгалтеров мы перевели в Москву, их не так много — 12 человек. В октябре мы подключили к центру Санкт-Петербургский филиал, в ноябре — Тимашевский. Теперь все счета и оплаты проходят через центр.

Фактически наша функция — проверяющая. Нам важно видеть, что это за счет, кем он подписан и как соотносится с бюджетом компании. Если счет подписан и проведен, мы передаем его на оплату. Если нет, соответственно, он дожидается авторизации и подтверждающих документов.

Кроме того, в компании при помощи Deutsche Bank был внедрен двойной кэш-пулинг. У нас есть центральный счет и три расчетных счета филиалов. Каждую ночь счета филиалов суммируются и обнуляются, и все остатки отражаются на счете головной компании.

Как вы оцениваете эффективность проекта?

Хотя система еще дорабатывается и настраивается, результатами проекта мы довольны. Сразу отпало огромное количество вопросов, касающихся, к примеру, бюджетов подраз-

делений. Теперь каждый сотрудник может посмотреть свой бюджет и узнать свои лимиты.

В компании оптимизирован и отлажен документооборот, ведется прозрачный учет, что позволяет корректно формировать бюджет. Кроме того, мы в любой момент можем представить документы на проверку. Такую возможность нам предоставляет электронный архив документов в Basware.

Вы упомянули, что система еще дорабатывается. Какие именно изменения производятся?

В данный момент мы внедряем модуль списания предоплаты из Basware. Он затронет в основном хозяйственные счета, поскольку именно они идут с предоплатой. В результате мы хотим получить следующее: прикреплять к счету (предоплаченному или полностью оплаченному) документы (счета-фактуры, акты и т.п.) и формировать пакет, содержащий все отчетные документы.



Другая наша задача — начислять резервы, для чего необходимо автоматизировать учет договоров. Сейчас бухгалтерия этих документов не видит и не контролирует их. По этой причине она не может проследить, за какие услуги выставлен счет, соответствует ли он условиям договора. Мы хотим отражать договоры в программе, то есть сканировать их и прикреплять к ним все счета. Благодаря этому мы сможем проверить условия, соотнести счет с бюджетом и понять, действительно ли на него выделены средства. Таким образом мы получим дополнительную прозрачность бизнеса. ■

*Материал подготовили
Михаил Лукашевич,
Снежана Дормигонтова*

Цена контроля

Финансовые системы, как в рамках предприятия, так и в глобальном масштабе, становятся все более взаимосвязанными, образуя своего рода сеть. Таким образом, любые изменения в этих системах прямо или косвенно затрагивают деятельность предприятия в целом. Согласно результатам исследования, проведенного Basware, подобная взаимозависимость отрицательно сказывается на прозрачности денежных потоков.

Аналитический обзор 2011 г. «Цена контроля — финансовая неопределенность» (2011 Cost of Control — Fuzzy Finance) — это третье по счету исследование, выполненное по итогам года по заказу Basware. Оно отражает точки зрения и приоритеты более 550 финансовых руководителей из разных стран мира. Исследование включает сравнение текущих тенденций с показателями обзоров «Цена контроля» за 2009 и 2010 гг., оценивая степень уверенности среди финансовых руководителей и стратегические цели предприятий.

Лейтмотивом отчета стала обеспокоенность в отношении прозрачности денежных потоков, вызванная прежде всего ростом взаимозависимости между финансовыми системами, как в рамках предприятий, так и в глобальном масштабе. Чисто техническая проблема «диалога» между разрозненными системами переросла в почти бесконечную серию сложных взаимосвязанных операций.



Информация об исследовании

Обзор Cost of Control («Цена контроля») основан на опросе 550 финансовых руководителей высшего звена из США (100 респондентов), Великобритании (100), Скандинавии (100), Германии (100), Австралии (50), Бенилюкса (50) и Франции (50). В подчинении респондентов находятся не менее 1000 сотрудников. Предпочтение отдавалось тем руководителям, которые несут ответственность за принятие ключевых бизнес-решений и наделены полномочиями по управлению бюджетом в масштабах всей организации.

В результате создается «эффект сети», который отражается на эффективности работы организации в целом. При этом наличие взаимосвязи между внешними — не менее взаимосвязанными — системами еще более усугубляет ситуацию. Как следствие, 71% финансовых руководителей и директоров из разных стран мира обеспокоены тем, что подобный рост зависимости между финан-

Таблица 1 **Какие из перечисленных позиций являются приоритетными для вас как для финансового директора на ближайший год?**

1.	Планирование, составление бюджета и прогнозирование выручки	64%
2.	Повышение прибыли и валовой выручки	59%
3.	Управление денежными потоками и оборотным капиталом	55%
4.	Повышение краткосрочной и долгосрочной эффективности	53%
5.	Рост маржи или её поддержание на том же уровне	52%
6.	Сокращение затрат на закупку	51%
7.	Анализ рисков	49%
8.	Обеспечение соответствия требованиям регуляторов	45%
9.	Охрана окружающей среды (в т.ч., экологичный подход к снабжению, безбумажная работа)	37%
10.	Наличие источников кредитования	35%

Таблица 2 **Значимость каких из перечисленных позиций с точки зрения их влияния на финансы в вашей компании повысилась по сравнению с истекшим годом?**

1.	Сложность сокращения издержек в масштабе всего предприятия	48%
2.	Интеграция систем / технологические задачи	47%
3.	Проблемы с выявлением возможностей сокращения издержек	42%
4.	Необходимость ускорения автоматизации финансовых процессов	41%
5.	Необходимость оптимизации процессов выставления и оплаты счетов	39%
6.	Нормативные требования в области экологии и их соблюдение	36%
7.	Прозрачность расходов	35%
8.	Возросший риск, связанный с поставщиками	34%
9.	Взаимодействие между функцией закупок и другими функциями предприятия	34%
10.	Необходимость повышения прозрачности в управлении контрактами	33%
11.	Необходимость ужесточения условий оплаты поставщикам	32%

совыми системами может отрицательно сказаться на прозрачности денежных потоков.

Помимо тревоги в отношении роста взаимозависимости, 59% респондентов отмечают, что решения об оптимизации финансовых операций на их предприятиях принимались без четкого понимания того, как это отразится на прозрачности денежных потоков в целом. При этом 48% финансовых руководителей заявляют, что самая серьезная задача, стоящая перед вверенным им отделом — это сокращение расходов. Если сравнить этот показатель с результатами обзоров «Цена контроля» за 2009 и 2010 гг., то мы увидим, что значимость данного аспекта продолжает расти (31% и 39% соответственно). 47% респондентов (на 10% больше, чем в 2010 г.) полагают, что вторым по значимости моментом является интеграция систем и решение технологических задач. Это еще раз подчеркивает осознание взаимозависимости между финансовой системой и прозрачностью денежных потоков.

Учитывая традиционные для финансовых руководителей задачи сокращения издержек, интересна оценка уверенности в экономической ситуации среди данной группы респондентов. Общая степень уверенности в стабильности региональной и мировой экономики по сравнению с 2009 — 2010 гг. повысилась — в обоих случаях на 18%. Наблюдается умеренный рост уверенности в эффективности деятельности компании (+7%), однако уверенность в финансовой эффективности осталась на прежнем уровне.

Вот что говорит по этому поводу глава компании Basware Эса Тихиля: «Уверенность

в стабильности региональной и мировой экономики в сравнении с 2010 г. повысилась. Однако экономический климат последних лет привел к серьезному пересмотру предприятиями ранее принятых стратегий, учитывая необходимость в постоянном поиске путей сокращения затрат. Чрезвычайно важную роль в решении этой задачи играет прозрачность денежных потоков в режиме реального времени. Чтобы обеспечить экономии средств, финансовым руководителям необходимо иметь целостное представление о финансовой ситуации. Рост взаимозависимости между финансовыми системами внутри предприятия и в глобальном масштабе приводит к тому, что финансовая картина становится размытой. В результате отсутствует уверенность в том, что можно получить достоверную картину движения денежных средств в режиме реального времени».

Если подробнее рассмотреть составляющие финансовой системы, можно отметить, что отделу работы с кредиторской задолженностью отводится самая главная роль в обеспечении достоверной картины движения денежных средств на предприятии. По мнению 62% респондентов, недостаточная

Таблица 3 **Выберите из списка три области, где у вашей организации в настоящее время больше всего проблем с движением денежных средств.**

1.	Расходы на персонал / оплата труда	69%
2.	Выставление счетов клиентам / оплата	68%
3.	Платежи поставщикам	61%
4.	Банковские платежи / выплаты по кредитам	42%
5.	Прочие операционные расходы	35%
6.	Коммунальные / прямые издержки	26%

Таблица 4 **Пожалуйста, выберите из перечисленных позиций действия, вероятность которых в вашей организации сейчас выше, чем год назад**

1. Инвестиции в технологии электронного обмена счетами в целях повышения эффективности работы	52%
2. Сокращение сроков оплаты со стороны клиентов	49%
3. Продление сроков оплаты по платежам поставщикам	44%
4. Оценка того, как изменения в финансовых системах и процессах могут повысить производительность компании	40%
5. Использование скидок за досрочную оплату в качестве стимула для клиентов	40%
6. Расширение базы поставщиков в целях обеспечения конкуренции	31%
7. Рационализация базы поставщиков для упорядоченной организации рабочего процесса	17%

эффективность работы отдела кредиторской задолженности негативно отражается на общей прозрачности. При этом 64% участников опроса полагают, что деятельность этого отдела стала оказывать более серьезное влияние на другие сферы деятельности предприятия из-за повышения уровня интеграции между системами.

Автоматизация работы с кредиторской задолженностью и внедрение электронного документооборота стали играть более важную роль для финансовых руководителей, обеспечивая им доступ к подробной оперативной информации о денежных потоках компании. Инвестиции в технологии электронного выставления счетов, направленные на повышение производительности, занимают лидирующие позиции — 52% предприятий готовы уделить этому аспекту гораздо больше внимания, чем год назад. На втором месте — сокращение сроков оплаты со стороны клиентов (49%) и продление сроков оплаты поставщикам (44%).

Глава компании Basware Эса Тихиля продолжает делиться своими соображениями: «Автоматизация ручной работы чрезвычайно важна, в особенности учитывая рост взаимосвязи между финансовыми системами и их зависимость от информации, поступающей из других сфер деятельности предприятия. Предприятия понимают, насколько весомый вклад может внести автоматизация в их работу. Рост взаимозависимости между финансовыми системами означает, что ни один элемент финансового процесса нельзя рассматривать в отрыве от остальных. Ведь изменения в одной финансовой области почти неизбежно отразятся на другой. Для финансовых руководителей чрезвычайно важно иметь четкое представление о движении денежных средств внутри предприятия и в

целом понимать взаимосвязь между существующими сетями. Это поможет избежать негативных последствий при внесении тех или иных изменений».

Своим мнением делится Питер Смит, управляющий содиректор аналитической компании Spend Matters: «Компания Spend Matters наблюдает тенденцию к более тесному взаимодействию между отделами закупок и финансов и их руководителями, причем данный отчет полностью подтверждает наши наблюдения. То есть, руководителям отделов закупок важно понимать, что движет их коллегами-финансистами, и обзор Basware предоставляет им эту информацию.

Следует отметить, что финансовых руководителей все больше и больше интересует движение денежных средств и прозрачность информации о существующих обязательствах, платежах и прочих ключевых моментах, имеющих отношение к денежной наличности. При этом снижение затрат со стороны поставщиков теряет былую значимость — по крайней мере, в глазах финансистов. Все это отражается на стратегии и организации закупок, а также показывает, что организациям следует стремиться к комплексному подходу в масштабе всего цикла закупок и оплат (P2P).

Результаты опроса показывают, что организации все больше внимания уделяют работе с кредиторской задолженностью, переставая видеть в ней лишь административную функцию. Начинает складываться более широкое видение данного вида деятельности, в том числе в области контроля, прозрачности, управления денежной наличностью и финансовых аспектов процесса поставок. Это, в свою очередь, предполагает, что автоматизация и оптимизация процесса выставления счетов будут приобретать всё большее значение». ■



Общий центр обслуживания как фактор эффективности расчетных процессов

Централизация управления закупками и внедрение решений для автоматизации обработки счетов приносят Crown Worldwide Group, международному лидеру в области логистики, наглядность, прозрачность и контроль над расходами, а также снижение затрат и сокращение времени обработки.

Crown Worldwide Group – курс на рост

Группа Crown Worldwide – международный лидер в области организации переездов, управления документооборотом и логистики. Компания, штаб-квартира которой находится в Гонконге, на данный момент насчитывает более 250 офисов в разных странах мира. При этом Crown постоянно растет и стремится к расширению своего присутствия на международной арене, чтобы обеспечить клиентам международный охват и обслуживание на местах.

Успешная реализация намеченных целей требовала дальнейшего повышения эффективности работы в масштабе всей организации, чтобы более целесообразно вести деятельность и наладить обмен опытом между офисами, входящими в международную сеть группы.

Критически важным пунктом международной стратегической программы являлось обеспечение систематизированного, консолидированного и согласованного цикла P2P.

Оптимизация работы с кредиторской задолженностью

Поскольку местные отделы бухгалтерии и бухгалтерские операции компании были рассредоточены по 52 странам, оптимизация работы с кредиторской задолженностью представлялась непростым и масштабным проектом. Однако преимущества его реализации были очевидными.

Общее количество счетов, поступающих в международную сеть офисов Crown, было огромным. При этом на утверждение на местах и обработку вручную часто уходило до нескольких недель.

«Мы понимали, что устранение некоторых рутинных, повторяющихся бухгалтерских операций в наших региональных офисах повысит эффективность и позволит сотрудникам на местах сосредоточиться на выполнении более важных задач», — разъясняет Крис Дэвис-Пайп, вице-президент по информационным технологиям Crown Worldwide Group.



Крис Дэвис-Пайп,

вице-президент по информационным технологиям
Crown Worldwide Group

Однако повышение эффективности за счет перехода на безбумажный документооборот — это только часть дела. Crown Worldwide Group также намеревалась внедрить более согласованные, отвечающие требованиям законодательства и прозрачные процессы. Это обеспечило бы более высокий уровень контроля и управления денежной наличностью, решив такие проблемы, как двойная оплата или просрочка платежа, утерянные счета и несогласованные расходы.

«Несогласованные расходы выливались для компании в серьезные потери, — продолжает Дэвис-Пайп. — Мы не имели представления о таких расходах до момента поступления счета. У нас не было цельной картины утвержденных расходов, поэтому, чтобы сделать точный расчет начислений или проанализировать схему расходования средств внутри группы, нам оставалось только скрупулезно изучать тысячи страниц с информацией в сотнях учетных регистров, которые хранились в десятках офисов».

Таким образом, автоматизация цикла P2P также позволяла оптимизировать управление закупками в целом по группе и обеспечить финансовую прозрачность в масштабе всего предприятия. Это, в свою очередь, помогало повысить эффективность управления оборотным капиталом и бюджетом в каждом из центров затрат.

«Отказ от работы со счетами на бумаге позволил существенно ускорить процесс работы и упорядочить наши операции», — резюмирует Крис Дэвис-Пайп.

Определение глобальных требований

С учетом будущей автоматизации в Куала-Лумпуре был создан общий центр обслужи-

вания. Ему предназначалась роль катализатора централизации P2P и отказа от систем, предполагающих работу вручную и использование бумаги, которые функционировали в разных странах мира.

Выбранное решение должно было предусматривать возможность интеграции с восемью отдельными ERP-системами Microsoft Dynamics и с основной базой данных по расчету затрат на выполнение работ. Помимо этого, принимая во внимание международный охват Crown, от решения требовалась гибкость, чтобы работать с большим количеством валют и на нескольких языках, а также отвечать требованиям законодательства во всех 52 странах, где компания ведет деятельность.

«У нас не было цельной картины утвержденных расходов, поэтому, чтобы сделать точный расчет начислений или проанализировать схему расходования средств внутри группы, нам оставалось только скрупулезно изучать тысячи страниц с информацией в сотнях учетных регистров».

Одним из ключевых требований было соответствие решения организационной структуре Crown, а также возможность организовывать рабочий процесс с учетом специфики конкретного вида деятельности или подразделения.

Повышение скорости обработки, уровня соответствия требованиям законодательства и производительности

Решение Basware Enterprise Purchase-to-Pay (EPP), включая систему автоматизации счетов (Invoice Automation) и систему управления закупками (Purchase Management), было установлено в одном из региональных центров обработки данных Crown в Гонконге с возможностью защищенного доступа из любой точки. Теперь офисы на местах создают заявки, получают одобрение на локальном уровне и отправляют заказы на покупку поставщикам. По получении товаров и услуг их проверка, а также получение и сканирование счетов происходит на местном уровне.

Затем, в общем центре обслуживания (ОЦО) происходит сопоставление счетов при помощи решения Basware с ранее одобренными заказами на покупку или сметами расходов. Несовпадающие счета или счета, по которым отсутствует заказ на покупку, отправляются через электронный маршрут одобрения на разницу и утверждение менеджерам, отвечающим за данную страну, а затем в электронном виде заносятся в соответствующую систему обработки кредиторской задолженности. У сотрудников ОЦО есть возможность удаленного доступа к бухгалтерским системам всей группы, что позволяет им без труда работать с данными любого подразделения.

Вот что говорит Алпеш Сангхави, директор по операциям ОЦО группы Crown: «Когда началась реализация проекта, ОЦО обслуживал лишь небольшое количество стран из тех, где группа Crown вела деятельность. Развертывание решения Basware позволило нам более эффективно использовать ОЦО в международном масштабе, в результате чего круг обслуживаемых им стран расширился».

Вначале ОЦО в Куала-Лумпуре обрабатывал счета из Кореи, Гонконга, Индонезии, Малайзии, Таиланда, Японии, Австралии и Великобритании. 12 месяцев спустя его услугами стали пользоваться офисы более чем в 40 странах.

Переход на безбумажную форму работы существенно ускорил процесс обработки кредиторской задолженности. Своими наблюдениями делится Алпеш Сангхави:

«С момента автоматизации обработки счетов мы наблюдаем существенные перемены к лучшему в целом ряде областей. Например, благодаря сопоставлению счетов и их утверждению в электронном виде сократилось время на обработку. Центральному подразделению кредиторской задолженности стало легче обеспечивать исполнение корпоративных норм и правил. Помимо этого, «бесшовная» интеграция решений Basware с существующими программами бухгалтерского учета и другими системами дает нам четкую финансовую картину по каждому центру затрат».

Закупки: от проблем к совершенству

Однако преимущества не ограничиваются только сокращением несогласованных и не-

Этапы пути

1-й этап:

Отказ от выполнения повторяющихся операций вручную путем автоматизации обработки счетов

Автоматизация работы с кредиторской задолженностью принесла ощутимую экономию средств при значительном сокращении времени на обработку счетов.

2-й этап:

Сокращение прямых издержек через управление закупками

Появление данных о расходовании средств и внедрение унифицированного глобального решения для закупок позволило установить контроль над несогласованными закупками.

3-й этап:

Введение корпоративной стратегии и унифицированного порядка работы для всей международной сети офисов

Простота интеграции с ERP-системами и внутренними системами расчета затрат обеспечила быстрое развертывание сразу на нескольких территориях. При этом прозрачность процесса P2P дает возможность применять самые эффективные методы работы, а также централизованно обеспечивать выполнение корпоративных норм и правил, что особенно важно в условиях расширения деятельности.

4-й этап:

Обеспечение экономии в перспективе – с переходом на электронный оборот счетов

Запланированный переход на электронные счета в сфере поставок (который позволит поставщикам отправлять данные в электронном виде) поможет радикально систематизировать процесс P2P, обеспечить существенное сокращение затрат и оптимизировать взаимоотношения с поставщиками.

рациональных расходов, а также централизацией данных о закупках в масштабе всей группы. «При таком уровне наглядности мы получаем информацию обо всех счетах незамедлительно по их поступлении. Это позволяет повысить эффективность начислений и дает нам самую свежую информацию при рассмотрении счетов к оплате», — объясняет Дэвис-Пайп.

Группе Crown было чрезвычайно важно устранить просрочки платежа и несогласованные расходы. Алпеш Сангхави подтверждает, что с внедрением решения Basware требования финансового директора стали выполнимыми. «Например, теперь несогласованные закупки заносятся в систему в виде счетов, которые требуют официального утверждения. Таким образом, мы ясно видим, где именно и каким образом возникли несогласованные расходы».

Он также отмечает, что теперь ОЦО играет роль связующего звена между закупочной и финансовой деятельностью группы: «Утверждение и исполнение стратегических задач, которые ставит финансовый от-

«Отказ от работы со счетами на бумажных носителях путем вовлечения поставщиков в электронный обмен данными позволит нам получить еще больше преимуществ».

дел, теперь осуществляется в масштабах всей группы. Наша конечная цель — интегрировать процессы закупок и финансов, придав им глобальный, общемировой охват с помощью решений Basware».

Но и на этом преимущества не заканчиваются. Более глубокое представление о порядке расходования средств на местах позволило группе Crown договариваться о закупках с заключением сделок на региональном уровне, что способствовало существенному сокращению расходов.

С точки зрения производительности, система Basware помогла Crown высвободить региональные административные ресурсы, позволив им сконцентрироваться на более продуктивных видах деятельности.

«Основным преимуществом в плане производительности стала автоматическая обработка счетов, успешно прошедших сопоставление с ранее одобренными позициями затрат. Более половины наших счетов больше не надо утверждать у руководства».



Алпеш Сангхави,

директор по операциям ОЦО группы Crown,
и сотрудница ОЦО

Раньше сотрудникам отдела кредиторской задолженности Crown приходилось рассматривать каждый счет и вводить его вручную в одну из нескольких баз данных. Теперь же решение Basware Invoice Automation, интегрированное со всеми необходимыми системами (базой данных по расчету затрат на выполнение работ, Basware Purchase Management и ERP), отправляет счета в отдел кредиторской задолженности после их обработки.

Планы на будущее

«Мы очень довольны результатами работы Basware Invoice Automation и Purchase Management, — заявляет Дэвис-Пайп. — Но мы не намерены останавливаться на достигнутом. Наш следующий шаг — электронные счета. Отказ от работы со счетами на бумажных носителях путем вовлечения поставщиков в электронный обмен данными позволит нам получить еще больше преимуществ».

Помимо этого, компания собирается внедрить внутреннюю систему каталогов. Поставщики услуг — например, в сфере маркетинга и информационных технологий — получают возможность представлять фиксированный список позиций, с помощью которого сотрудники офисов во всех странах мира смогут делать закупки. ■

Внедрение эффективных решений для организации ОЦФО



17-18 ноября 2011 года состоялась конференция «Общие центры обслуживания: создание и развитие», организованная порталом CFO-Russia. Одним из партнеров мероприятия выступила корпорация Basware, ведущий разработчик решений для автоматизации финансовых процессов.

Юрий Сермягин, менеджер по работе с клиентами компании Basware, и Максим Лапкин, директор по развитию бизнеса компании Iron Mountain, одного из партнеров Basware в России, представили доклад «Внедрение эффективных решений для организации ОЦФО».

Юрий Сермягин поделился результатами исследования, посвященного развитию центров обслуживания. «Три главные проблемы, с которыми сталкиваются российские компании при создании ОЦО таковы: неэффективность системы документооборота, неэффективность бизнес-процессов, высо-

кая степень загруженности персонала. А основными причинами неудовлетворенности клиентов ОЦО оказались низкая скорость предоставления информации по запросу и слишком медленный документооборот». По словам Сермягина, с решениями Basware эти проблемы вполне решаемы, поскольку они позволяют автоматизировать обработку счетов и значительно ускорить процесс. Тему продолжил Максим Лапкин, который рассказал о том, что дает бизнесу аутсорсинг бэк-офиса в управлении информацией.

Полина Песковская, менеджер по маркетингу Basware, рассказала о том, какие преимущества от создания ОЦО может получить небольшая компания. Решение о создании ОЦО в Basware было принято в связи с тем, что отчетность компании представлялась несвоевременно, несмотря на то что Basware котируется на бирже NASDAQ и обязана соблюдать сроки раскрытия информации. До создания ОЦО отчетность готовилась на аутсорсинге, что вызывало массу проблем, а на своевременность предоставления данных самой компании было достаточно сложно влиять.

Проект по созданию ОЦО был реализован силами бухгалтерии. Сегодня компания может предоставить любые отчеты по требованию биржи и акционеров через 2 дня после окончания отчетного периода, а некоторые отчеты готовятся за несколько часов. Экономия на обработке документов за год составляет 400 тыс. евро при годовой выручке около 100 млн евро. ■

Basware – мировой лидер в области автоматизации процесса «от закупки до платежа»

Наша цель — разработка решений, которые полностью отвечают требованиям наших клиентов и способствуют успеху их бизнеса. Компания Basware, основанная в 1985 г., является лидером в данной области — это свыше 1 000 000 конечных пользователей и более чем двадцатилетний опыт разработки финансового программного обеспечения. Более 1500 организаций государственного и частного сектора доверили **Basware** автоматизацию своих финансовых процессов.

Простое в использовании программное обеспечение, оперативное внедрение и эффективная поддержка делают решения **Basware** оптимальным вариантом для автоматизации обработки финансовых операций, критически важных для ведения бизнеса в современных условиях.

Ключевые сведения

- Основана в 1985 году
- Котируется на фондовой бирже NASDAQ OMX Helsinki Ltd с 2000 года
- Головной офис в Финляндии
- 12 дочерних предприятий в Европе, США и Азиатско-Тихоокеанском регионе
- Более 1100 сотрудников
- Более 70 партнеров, предоставляющих решения Basware «под ключ» в более чем 30 странах
- 1 000 000 конечных пользователей в более чем 60 странах мира
- Чистая выручка от продаж в 2011 г. — 108 миллионов евро

basware

info.ru@basware.com
www.basware.ru

Россия

119121 Москва 4-й Ростовский пер., д. 1 стр. 2
БЦ «Дом Хельсинки»
тел. (499) 248 16 73
факс (499) 248 06 58