

## REORGANIZACJA PRACY I PROCESÓW W ZAKRESIE KSIĘGOWOŚCI FIRMY

W roku 2001 w wyniku restrukturyzacji PKP S.A. wydzielono z jej struktur kilka spółek a wśród nich Spółkę z o.o. Farmacja Kolejowa.

Farmacja Kolejowa powstała na bazie istniejących w dawnej strukturze Kolejowych Zakładów Zaopatrzenia Farmaceutycznego (KZZF). W skład nowej spółki weszło 8 KZZF, w ich strukturze 8 hurtowni farmaceutycznych i 50 aptek, razem około 400 osób.

KZZF nie miały samodzielności prawnej, ale posiadały dużą samodzielność operacyjną. Chociaż każdy KZZF prowadził samodzielnie księgowość, to KZZF nie były oddziałami w rozumieniu ustawy o rachunkowości, prowadziły uproszczoną rachunkowość i nie sporządzały samodzielnie bilansu.

Powstanie na gruncie tej struktury nowej osoby prawnej zmieniło diametralnie sytuację finansowo-prawną jednostki. Oprócz dotychczasowych obowiązków w zakresie rachunkowości doszły nowe, związane z przekształceniem prawnym.

W ramach KZZF w pionie rachunkowości pracowały 40 osoby. Jeśli by pozostawić dotychczasowe struktury i procesy należałoby przyjąć do wykonywania nowej pracy około 8 osób więcej.

W obliczu ciągle pogarszającej się sytuacji gospodarczej kraju mając dodatkowo na uwadze to, że proces restrukturyzacji dotychczasowych struktur związany jest z nieuniknionymi kosztami, zapadła decyzja, że aksjomatem, w zakresie kosztów, będzie nie powiększanie zatrudnienia.

W tej sytuacji postanowiłem zmienić dotychczasowe procesy funkcjonujące w pionie finansowo-księgowym. Opracowaniem nowych procesów zajmował się zespół złożony z dyrektora finansowego – czyli mnie, głównej księgowej i specjalisty ds. informatyki. Postanowiono, że wszystkie czynności w zakresie prowadzenia rachunkowości realizowane będą w jednym miejscu, w biurze Zarządu. Dużą wagę w procesie zmian przypisano dwóm elementom: nowemu podziałowi obowiązków oraz nowym narzędziom i procedurom informatycznym. Przy czym zakładano, że usprawnienia w zakresie informatyki będą dokonane własnymi siłami i koncentrować się będą nie na zakupie nowych technologii, ale głównie na usprawnieniach dotychczasowych narzędzi i procesów.

Na szczeblu Regionu (KZZF) pozostawiono 1 osobę do współpracy z księgowością firmy, usytuowaną w biurze Zarządu. Zadaniem tej osoby jest zebranie wszystkich dokumentów ze struktur Regionu i przesłaniem ich w oznaczonym czasie do biura Zarządu.

W początkowym stadium reorganizacji, po konsultacjach w zespole, sądzono, że po wdrożeniu nowych narzędzi informatycznych, do wykonania pracy, która jest niezbędna z punktu widzenia

regulacji prawnych, w biurze Zarządu, w pionie finansowo-księgowym powinno pracować około 5 osób oraz główna księgowa.

Niestety, wkrótce okazało się, że wdrożenie nowych narzędzi i procedur informatycznych napotyka liczne problemy i nie dokonuje się w zaplanowanych ramach czasowych.

W rezultacie zespół finansowo-księgowy liczył 10 osób oraz główną księgową.

W miarę udoskonalania systemu informatycznego natężenie pracy działu, w dotychczasowym obszarze obowiązków było coraz mniejsze. Po to by wykorzystać potencjał pracowników rozwijano nowe obszary ich obowiązków, kładąc większy nacisk na obszary związane z rachunkowością zarządczą.

W ten sposób, przy zwiększeniu zakresu obowiązków działu, w porównaniu z obowiązkami realizowanymi w KZZF, jednocześnie **zredukowano liczbę pracowników o, ponad 50% czyli 21 osób !**

(KZZF – 40 osób; Spółka – 8 osób w Regionach + 11 osób w Biurze Zarządu).

Jednak niepełna realizacja projektu informatycznego okazała się być tylko jednym z kłopotów w procesie restrukturyzacji.

Wkrótce okazało się, że spółka ma poważne problemy z techniczną stroną realizowania swoich zobowiązań. Spółka posiadała dwa systemy office-banking za pomocą, których realizowała przelewy. Systemy te obsługiwał jeden pracownik. Każdego dnia należało dokonać około 60 i więcej przelewów do dostawców. Biorąc pod uwagę, że system rozliczeń rozrachunków nie funkcjonował jeszcze tak dobrze jak powinien, realizacja jednego przelewu zabierała średnio około 12 min. Nie chcąc angażować innych pracowników w sprawy tak poufne, postanowiono poszukać innych rozwiązań problemu.

Do znalezienia rozwiązania tego problemu powołałem zespół złożony z dyrektora finansowego – czyli mnie, głównej księgowej i specjalisty ds. zakupów

Analiza dokonywanych przelewów pokazała, że tego samego dnia dla jednego dostawcy jest realizowanych kilka przelewów. Takich dostawców spółka posiadała 4. Po krótkiej analizie zauważono, że ograniczenie liczby tych właśnie przelewów, ograniczy ogólną liczbę przelewów w znacznym stopniu, co w dużej mierze pozwoli wyeliminować pierwotny problem terminowości realizowania przelewów.

Najpierw postanowiono zaproponować dostawcom wystawianie faktur okresowych, za realizację dostaw za dany okres, co mogłoby zredukować ogólną liczbę przelewów, w zależności od okresów fakturowania od 60 do 80%.

Ponieważ obrót farmaceutykami, dużo bardziej niż inne branże, jest ograniczony regulacjami prawnymi, postanowiono zaproponować to rozwiązanie tylko jednemu dostawcy.

Propozycja spotkała się raczej z chłodnym przyjęciem a głównym kontrargumentem przemawiającym za odrzuceniem tego rozwiązania była mała elastyczność systemu informatycznego dostawcy i problemy z takim właśnie fakturowaniem.

W trakcie negocjacji udało się jednak przekonać partnera, że to rozwiązanie wpłynie korzystnie na nasze wzajemne relacje.

Niestety, w trakcie dostosowania wzajemnych procedur okazało się, że regulacje w zakresie prawa farmaceutycznego nie dopuszczają takiej możliwości fakturowania dostaw.

Postanowiono jednak nie rezygnować.

W rezultacie po kilku rozmowach znaleziono rozwiązanie.

Przelewy, zamiast na podstawie faktur były realizowane na podstawie not księgowych.

Codziennie dostawca wystawiał notę za zrealizowane w danym dniu dostawy i przysyłał je bezpośrednio do kasjerki. Po pozytywnych doświadczeniach z jednym dostawcą, procedura ta została przyjęta również przez pozostałych dostawców.

**W ten sposób zredukowano ogólną liczbę przelewów o około 30%.**

W rezultacie spółka zaoszczędziła czas pracy kasjerki dzięki mniejszej liczbie dokumentów, dostawcy byli zadowoleni z terminowości zapłaty, co jeszcze dodatkowo wpłynęło na zwiększenie wydajności w spółce poprzez wyeliminowanie konieczności wyjaśnień składanym dostawcom, w sprawie opóźnień płatności.

Opisana zmiana procesów była jednym z elementów, szerszych zmian w strukturze organizacyjnej, która była fundamentem nowej kultury organizacji.