

# Externalizarea serviciilor financiare și contabile

## INSTRUMENT DE MANAGEMENT

Eric Krell

### Care este problema?

Externalizarea serviciilor financiare și contabile a evoluat și a devenit mai complexă în ultimii ani.

### De ce este aceasta importantă?

Relațiile de externalizare a serviciilor financiare și contabile vă pot ajuta să vă concentrați pe activitatea dumneavoastră principală și să deveniți mai competitivi.

### Ce se poate face?

Înțelegerea conceptului de externalizare a serviciilor financiare și contabile vă permite luarea unor decizii mai informate și mai eficiente în vederea susținerii obiectivelor strategice ale organizației dvs.

GHID PRIVIND CONTABILITATEA DE GESTIUNE

PREZENTARE GENERALĂ

## Introducerea conceptului

Atunci când vorbim despre externalizarea serviciilor financiare și contabile (FAO), o *reintroducere* poate fi mai utilă decât o introducere. În definitiv, conceptul a apărut din prima jumătate a secolului XX când companiile au început să utilizeze furnizori de servicii de salarizare.

Astăzi, este mai probabil ca externalizarea serviciilor financiare și contabile să facă referire la o funcție de afaceri portabilă, la cerere, decât la un funcționar financiar. De exemplu, decât să înființeze de la zero un departament financiar-contabil pentru noile sale operațiuni din Asia, o companie nord-americană ar fi mai avantajată să contracteze furnizori de servicii de salarizare pentru a-și dezvolta procese financiare și contabile care să activeze ca o componentă modulară locală pe care compania o poate accesa pentru jumătate din timpul și costul pe care l-ar fi necesitat replicarea acestor procese.

Conceptul modern de externalizare (adică externalizare multianuală a mai multor procese) a apărut la începutul anilor '90, când societatea petrolieră și de gaze BP a transferat 300 de angajați unui centru de externalizare din Scoția condus de firma cunoscută azi ca Accenture. În următorii 15 ani, externalizarea a devenit sinonimă cu *delocalizarea (off-shoring)*, un termen cu o puternică încărcătură politică care se referă la procesul prin care serviciile erau furnizate, cel mai adesea în India, China și alte economii în curs de dezvoltare unde localizarea forței de muncă celei mai ieftine a promis, dar nu a reușit să producă întotdeauna reduceri de costuri pentru clienții serviciilor de externalizare.

Astăzi, afacerile au intrat într-o nouă etapă a externalizării.

Externalizarea a renunțat, în cele mai multe cazuri, la tendințele controversate și la concentrarea exclusivă pe reducerea costurilor. Reducerea costurilor este un obiectiv principal al tuturor formelor de externalizare, dar este departe de a fi singurul obiectiv. Acest lucru este valabil pentru externalizarea serviciilor financiare și contabile, care, ca alte forme de externalizare, a evoluat într-un instrument de management mai răspândit și mai bine înțeles.

Maturizarea domeniului externalizării serviciilor financiare și contabile este evidentă în limbajul pe care experții și practicienii din acest domeniu îl folosesc când vorbesc despre acest instrument de management. Este mai probabil ca aceștia să folosească termenul „multi-localizare (multi-shoring)” decât „delocalizare (off-shoring)” pentru a descrie procesele de externalizare care economisesc bani, oferă companiei acces la o forță de muncă mai bine pregătită și la tehnologii mai eficiente și îi permit acesteia să-și extindă operațiunile noi și cele existente într-un mod mai rapid. Mai multe companii importante de consultanță în externalizare au anunțat „sfârșitul utilizării serviciilor de externalizare” ca un mod mai arogant de a evidenția că externalizarea a devenit parte din structura procedurală a unei întreprinderi moderne extinse și a serviciilor incluse în portofoliul acesteia. Într-un mod similar, conceptul de „e-business” este învechit deoarece marea majoritate a companiilor au introdus utilizarea internetului în cadrul activității curente.

Azi, externalizarea serviciilor financiare și contabile reprezintă o arie importantă de expertiză. Printr-un management eficient, relațiile de externalizare a serviciilor financiare și contabile pot ajuta profesioniștii contabili:

- să reducă costurile administrative din domeniul financiar-contabil
- să acceseze procese și tehnologii inovatoare
- să atragă talente de vârf și cunoștințe de ultimă generație
- să permită o mobilitate sporită atunci când operațiunile din noi zone geografice se intensifică sau se diminuează (adică o scalabilitate rapidă)
- să susțină eforturile majore de restructurare sau alte tipuri de transformare a întreprinderii
- să evalueze mai eficient dacă un proces existent trebuie îmbunătățit sau dacă ar trebui poate mutat către un centru de servicii partajate (ambele variante fiind alternative obișnuite la externalizare)

## Ce este externalizarea serviciilor financiare și contabile?

Deși anumite forme de externalizare a serviciilor financiare și contabile au existat timp de decenii, externalizarea serviciilor financiare și contabile modernă implică, în mod normal, procese financiare și contabile și relații profesionale pe termen lung (cuprinse între trei, cinci sau zece ani de angajamente contractuale). Externalizarea serviciilor financiare și contabile acoperă o gamă largă de procese, începând cu activități care necesită tranzacții frecvente (de exemplu, conturi de datorii, conturi de creanțe și salarizare), până la procese care impun grade mai complexe și mai ridicate de cunoaștere și de analiză (de exemplu operațiuni de trezorerie, strategie fiscală sau planificare financiară și analiză).

Aceleași procese vă pot ajuta să gestionați provocările, riscurile și oportunitățile de externalizare tranzacționale precum și cele ale formelor mai analitice de externalizare. Totuși, externalizarea serviciilor financiare și contabile bazată pe cunoaștere și analiză impune o disciplină și supraveghere mai ridicată din partea conducerii, deoarece aceste activități necesită procese decizionale și raționamente mai nuanțate. Aceleași dispoziții se aplică și proceselor financiare și contabile cu conformitate obligatorie și/sau dispozițiilor de raportare financiară și implicațiilor acestora.

## De ce este relevantă externalizarea serviciilor financiare și contabile?

Externalizarea serviciilor financiare și contabile este relevantă deoarece externalizarea s-a dezvoltat într-un instrument de management acceptat la scară largă și utilizat pentru a genera valoare. Acest lucru este valabil deoarece externalizarea și-a dovedit utilitatea în asistarea companiilor în vederea tratării problemei lipsei forței de muncă calificate, redimensionării cu mai multă ușurință a operațiunilor, îmbunătățirii eficienței proceselor existente și accesării metodologiilor, tehnologiilor și proceselor de vârf.

Capacitatea de a determina măsura în care externalizarea serviciilor financiare și contabile este utilă pentru o companie, precum și alegerea unui furnizor pentru externalizare și gestionarea relațiilor de externalizare este, de asemenea, extrem de relevantă azi (și va rămâne așa în viitorul apropiat). Conform Grupului Everest, în următorii doi ani se vor reînnoi contracte de externalizare a serviciilor financiare și contabile în valoare totală de aproximativ 7 miliarde USD la nivel mondial. Everest și alte firme de consiliere și consultanță în externalizare estimează că totalul cheltuielilor de externalizare a serviciilor financiare și contabile la nivel global variază de la aproximativ 30 miliarde USD la 100 miliarde USD. Limitele sunt atât de largi deoarece numeroase estimări includ servicii partajate interne precum și noi metode hibrid ce conțin elemente specifice centrelor de servicii partajate precum și elemente tradiționale de externalizare de servicii financiare și contabile.

Pe măsură ce externalizarea serviciilor financiare și contabile și alte forme de externalizare devin din ce în ce mai întâlnite și dezvoltate, competența din interiorul întreprinderii extinse va deveni din ce în ce mai importantă pentru o bună gestionare a externalizării serviciilor financiare și contabile. În acest sens, este necesară o înțelegere a modului în care a evoluat externalizarea serviciilor financiare și contabile, a avantajelor și dezavantajelor acesteia, și a momentului (sau măsurii) în care implementarea externalizării serviciilor financiare și contabile este utilă pentru o organizație.

În trecut, eficiența externalizării serviciilor financiare și contabile depindea, în primul rând, de reducerea costurilor ca urmare a localizării forței de muncă, azi, importanța externalizării serviciilor financiare și contabile depinde de reducerea costurilor, accesul la competențe sporite, scalabilitate mai mare, și multe altele. În trecut, gestionarea unei relații de externalizare a serviciilor financiare și contabile era o activitate cu jumătate de normă. Azi, gestionarea oricărei relații de externalizare s-a dezvoltat într-o disciplină recunoscută, o profesie cu normă întreagă.

În trecut, relațiile de externalizare erau adesea calificate drept un exercițiu stresant și retrospectiv: parametrii de performanță erau determinați și evaluați la săptămâni sau chiar luni după prestarea serviciilor, ceea ce ducea la schimburi tensionate între clienți și furnizorii de servicii de externalizare. Azi, zilnic, sunt disponibile chiar și evaluări în timp real privind performanța externalizării serviciilor financiare și contabile, crescând precizia și eficiența cu care pot fi gestionate aceste relații.

Gestionarea cu succes a externalizării serviciilor financiare și contabile impune, de asemenea, o înțelegere a „întregului ciclul de viață al procesului de externalizare a serviciilor financiare și contabile”. Acest ciclu de viață include trei pași (luarea deciziei de a externaliza, selectarea unui furnizor și gestionarea relației cu acesta), fiecare cu numeroase aspecte secundare, toate acestea fiind prezentate în documentul de îndrumări privind externalizarea serviciilor financiare și contabile.

## Cum asigură externalizarea serviciilor financiare și contabile sustenabilitatea unei întreprinderi (RAISE)?

Pe măsură ce piața continuă să evolueze într-un ritm rapid, organizațiile se confruntă cu o dilemă referitoare la modalitatea de a rezista, de a se adapta și de a inova în eforturile lor nu numai de a susține un avantaj competitiv și de a răspunde necesităților clienților, dar și de rămâne o afacere viabilă și de a-și continua activitatea. O teorie utilă pentru asigurarea succesului implementării externalizării serviciilor financiare și contabile o reprezintă conceptul RAISE lansat de CPA Canada (în care Rezistent + Adaptabil + Inovativ = Întreprindere Sustenabilă).

S-a dovedit că relațiile bine structurate de externalizare a serviciilor financiare și contabile asigură o valoare și relevanță continuă a afacerii. Acestea nu schimbă numai modul de funcționare efectivă a organizațiilor; ele asigură, de asemenea, o metodă repetabilă și sustenabilă pentru a obține valoare în mod continuu din bază de clienți a organizației, în timp ce organizația primește valoare în mod continuu, la rândul său.

La bază, conceptul RAISE vă poate ajuta să vă ghidați organizația (sau întreprinderea) spre o strategie competitivă unică centrată pe client care asigură un avantaj sustenabil permanent. Externalizarea serviciilor financiare și contabile valorifică aceste concepte filozofice prin dezvoltarea capacității de adaptare în fața provocărilor venite din mediile competitive ale clienților, adaptându-se schimbărilor bruște din piață și inovând ca răspuns la nevoile din piață aflate în permanentă evoluție. Când acești factori de succes sunt combinați și valorificați, rezultatul este o întreprindere cu un grad ridicat de sustenabilitate. Conceptul este analizat mai departe în acest [ghid](#).

## Cum adaugă valoare profesioniștii contabili angajați?

Profesioniștii contabili (CPA) care dețin cunoștințe solide despre procesul de externalizare a serviciilor financiare și contabile joacă un rol esențial în promovarea conceptului RAISE ajutând organizațiile să conștientizeze beneficiile descrise în seria Ghidurilor privind contabilitatea de gestiune. Din ce în ce mai mult, profesioniștilor contabili li se atribuie strategia și execuția operațională și tactică.

Implementarea cu succes a inițiativei externalizării serviciilor financiare și contabile se bazează pe îmbunătățirea aptitudinilor și expertizei profesioniștilor contabili în mai multe moduri— există mai multe motive pentru care înțelegerea externalizării serviciilor financiare și contabile asigură valoare adăugată:

- pentru a permite profesioniștilor contabili să îndeplinească îndatorirea funcției de financiar-contabile de a susține strategia organizațională într-un mod cât mai eficient posibil;
- pentru a identifica noi oportunități cu scopul îmbunătățirii modului în care funcția financiar-contabilă susține obiectivele strategice ale organizației;
- pentru a identifica moduri mai eficiente și mai rentabile de a duce la îndeplinire procesele existente din cadrul funcției financiar-contabile (prin externalizare și/sau prin inițiative de îmbunătățire ale proceselor și prin mutarea proceselor către centrele de servicii partajate);

- pentru a ajuta funcția financiar-contabilă să investească mai mult timp și resurse în activități cu valoare mai mare (de exemplu planificarea și analiza financiară, evaluarea oportunităților de creștere, verificarea prealabilă a fuziunilor și achizițiilor);
- pentru a aplica cunoștințele acestora de gestionare a riscurilor pentru a se asigura că investițiile curente și potențiale legate de externalizarea serviciilor financiare și contabile stabilesc un echilibru profitabil între riscuri și beneficii;
- pentru a identifica și împărtăși practicile de vârf în domeniul gestionării externalizării cu omologii din alte departamente ale organizației, mai precis informatică (IT) și resurse umane (HR).



Publicația face parte din seria *Externalizarea serviciilor financiare și contabile*. Întreaga serie de [prezentări generale](#) și [ghiduri](#) este disponibilă pe [website](#). Pentru informații suplimentare sau întrebări generale, vă rugăm să ne contactați la [mags@cpacanada.ca](mailto:mags@cpacanada.ca).

© 2018 Chartered Professional Accountants of Canada.

Toate drepturile rezervate. Această publicație este protejată de dreptul de autor și este necesară permisiunea scrisă pentru reproducerea, păstrarea într-un sistem de arhivă sau transmiterea în orice format sau prin orice mijloc (electronic, de natură mecanică, fotocopiere, înregistrare sau de altă natură).

Pentru mai multe informații cu privire la permisiune, vă rugăm să ne contactați [permissions@cpacanada.ca](mailto:permissions@cpacanada.ca).

The Chartered Professional Accountants of Canada (CPA Canada) nu își asuma responsabilitatea pentru traducerea în limba română iar versiunea oficială Finance and accounting outsourcing (FAO): Overview, © 2018, Eric Krell aparține CPA Canada și este disponibilă pe website-ul CPA Canada. Toate drepturile pentru versiunea oficială sunt rezervate deținătorului drepturilor de autor.

#### DECLINAREA RESPONSABILITĂȚII:

Materialul conținut în seria Ghidurilor privind contabilitatea de gestiune este conceput în vederea furnizării exemplelor ilustrative referitoare la subiectul acoperit. Acesta nu stabilește standarde sau practici preferate. Acest material nu a fost luat în considerare sau influențat de către comitetele superioare și tehnice sau de Consiliul de administrație al CPA Canada și nu reprezintă o opinie sau o poziție oficială a CPA Canada.