

## Wyrachowana moralność

felieton Roberta Wielgo, str. 3

## Wartość klientów kancelarii

Anna Pusz, str. 4

## Na niektórych klientów po prostu mnie nie stać

Rozmowa z Januszem Sawickim,  
doradcą podatkowym, str. 7

## Statystyka w doborze próby badania i wykrywaniu fałszerstw

Rafał Ostap, str. 8

## Na krawędzi

Rozmowa z Andrzejem T. Preliczem,  
doradcą podatkowym i narciarzem  
str. 12

## Biuro bez papieru

Skanowania, fotografowanie  
i przetwarzanie dokumentacji  
papierowej

Andrzej Adameczek, str. 14



# Wartość klienta

# Vademecum doradcy podatkowego i biegłego rewidenta 2006



Programy

Doradztwo

Wsparcie

Wiedza

Vademecum jest unikalnym kompendium aktualnej wiedzy z zakresu podatków, rachunkowości oraz innych dziedzin prawa i ekonomii. Zawiera praktyczne informacje potrzebne podczas wykonywania zawodu doradcy podatkowego i biegłego rewidenta. Na 500 stronach biblijnego papieru praktycy zebrali najważniejsze zagadnienia i hasła poświęcone problematyce podatkowej i audytowaniu, ubezpieczeniom społecznym, unijnym regulacjom podatkowym i matematyce finansowej z odniesieniami do odpowiednich ustaw.

Wewnątrz *infopakietu* znajduje się formularz z zamówieniem na bezpłatny egzemplarz Vademecum dla każdego doradcy podatkowego i biegłego rewidenta, który ukaże się na początku marca 2006 roku.

**Datev Symfonia Sp. z o.o.**

ul. Bema 83, 01-233 Warszawa, tel.: (22) 329 2393  
<http://www.datevsymfonia.pl>

**DS** DatevSymfonia  
SUKCES DORADCY I AUDYTORA

## Wyrachowana moralność



Zapewne każdy z nas, czasem opierając się na precyzyjnych danych, a częściej intuicyjnie, odnosił wrażenie, że obsługa niektórych klientów nie jest dla kancelarii rentowna. Na utrzymanie biura, pensje dla pracowników i wynagrodzenie właściciela pieniądze przecież trzeba skądś wziąć. Skąd? Od rentownych klientów. Czy jest to wobec nich sprawiedliwe? Gdyby nie nasza lekka ręka, faktury im wystawiane mogłyby być niższe. Czy ktoś pytał ich o chęć sponsorowania nierentownych kolegów? To w końcu oni za wolontariat doradcy podatkowego płacą. Dopuszczanie do nieświadomego obsługiwanie klientów, którzy przynoszą straty, może być niesprawiedliwe wobec pozostałych.

W życiu wszystko jest trochę bardziej skomplikowane niż w teorii. Między czernią a bielą jest jeszcze mnóstwo miejsca na odcienie szarości. Korzyści płynących z obsługi klientów nie można rozpatrywać wyłącznie w kategoriach otrzymanego w zamian honorarium. Przecież względy sympatii czy nawet przyjaźni wobec klienta mogą mieć kolosalny wpływ na wysokość ustalonej ceny za świadczone usługi. Niekiedy w grę wchodzi chęć udzielenia pomocy przedsiębiorcy... Nie! Człowiekowi, który znalazł się w potrzebie. Właśnie! Wielu z nas wykonywany przez siebie zawód traktuje jako misję. Idealizm, materializm, proza życia...

Doradca podatkowy czy biegły rewident, kierując kancelarią, jest menedżerem, który powinien dbać o stabilny rozwój kierowanego przez siebie przedsiębiorstwa, o bezpieczeństwo zatrudnionych ludzi. Musi więc znaleźć kompromis między przyjaźnią, misją i działalnością komercyjną. Chcąc rzetelnie ustalić honorarium, zarządzający kancelarią musi pogodzić dość oczywiste czynniki obiektywne z często nie mniej istotnymi względami subiektywnymi, takimi jak sympatia czy przyjaźń. Jak wszystkie te czynniki zamienić na liczby, by obliczyć wynagrodzenie uczciwe wobec samego siebie, pracowników i innych klientów?

W pierwszym artykule Anna Pusz zajęła się właśnie sposobami kompleksowej oceny wartości klientów kancelarii. Dobrym uzupełnieniem tego artykułu jest wywiad z Januszem Sawickim – doradcą podatkowym, który od pewnego czasu wylicza rentowność świadczonych w swojej kancelarii zleceń. W dalszej części *infopakietu* Rafał Ostap pokazuje, w jaki sposób matematyka i statystyka mogą pomóc w doborze próby badania sprawozdania finansowego i wykrywaniu fałszerstw. W rubryce „Po godzinach” Andrzej Prelicz spróbuje zarazić nas bakcylem narciarstwa zjazdowego. Na koniec Andrzej Adamczek w artykule „Biuro bez papieru” bacznie przyjrzy się sposobom zamiany stert papierowych dokumentów w postać elektroniczną.

Korzystając z okazji, życzę Państwu pomyślności i spełnienia wszystkich planów w 2006 roku. Jednocześnie pragnę wszystkim naszym Klientom serdecznie podziękować za zaufanie, którym nas obdarzyliście. Dziękujemy. To był dobry rok.

Zapraszam do lektury.

*Robert Wielgo*

Robert Wielgo  
dyrektor ds. sprzedaży

✉ [robert.wielgo@datevsymfonia.pl](mailto:robert.wielgo@datevsymfonia.pl)

# Wartość klientów kancelarii

Anna Pusz



## Klient głównym kapitałem firmy

Rentowność świadczonych usług i satysfakcja klientów zwykle przekładają się wprost na zysk kancelarii. Zadowoleni klienci są cennym zasobem, a w wielu przypadkach podstawowym kapitałem firmy. Strategiczne ukierunkowanie na klienta nie oznacza oczywiście, że tracimy z oczu podstawowy cel komercyjnie działającej kancelarii, jakim jest osiąganie zysku w kategoriach finansowych. Wynik finansowy ściśle związany jest bowiem właśnie z klientem. Podstawą do wyznaczania wartości firm jest dziś, obok wartości księgowej, wartość portfela klientów.

## Jaką wartość mają wasi klienci?

Klienci, z jednej strony, mają różne potrzeby i wymagania, z drugiej – ich wartość i potencjał z punktu widzenia obsługującej ich kancelarii zwykle także się różni. Większość przedsiębiorstw posiada w swoim portfelu również klientów przynoszących straty. Nie oznacza to oczywiście, że należy ich bezwzględnie wyeliminować z naszego portfela. Być może jest sposób, aby z punktu widzenia kancelarii stali się rentowni. Podstawą wszelkich działań związanych z zarządzaniem portfelem klientów jest znajomość ich wartości.

## 20-80 – zasada Pareto

Według zasady 20–80 włoskiego ekonomisty i socjologa markiza Vilfredo Federico Damaso Pareto, niewielka liczba rzeczy, osób i sytuacji odpowiada za większość występujących zjawisk, np.:

- 20% typów usług zapewnia 80% ogólnych zysków ze sprzedaży;
- 20% klientów/typów usług wytwarza 80% kosztów firmy;
- 20% informacji warunkuje 80% decyzji;
- 80% skarg pochodzi od 20% klientów;
- 80% skutków powodowanych jest przez 20% przyczyn.

Zasada 20–80 na gruncie kancelarii doradcy podatkowego czy biegłego rewidenta oznaczałaby np. że 20% klientów powoduje 80% kosztów kancelarii, a także to, że 20% klientów/typów zleceń generuje 80% zysków kancelarii. Oczywiście, zasady tej nie należy przyjmować jako dogmat, a jedynie jako powszechnie obowiązującą prawidłowość zachęcającą menedżera do dalszych badań. Z pewnością jednak można przyjąć, że istotna część klientów kancelarii jest dla niej niedochodowa oraz że niewielka grupa klientów kancelarii decyduje o jej zyskowności. Większość uważa zapewne, że szkoda czasu na dokładniejszą analizę klientów czy do dochodowości poszczególnych zleceń. Nic bardziej błędnego! Poświęcenie czasu na niedochodowe zlecenie bądź klienta nieprzynoszącego żadnych wartości firmie – zarówno materialnych, jak i niedających się bezpośrednio przeliczyć na pieniądze – jest marnotrawstwem posiadanych zasobów. Konsekwencje takiego postępowania mogą być dużo dalej idące niż tylko zaniżenie zyskowności kancelarii. Są to morale pracowników nękanych telefonami uciążliwych klientów bądź też

zaskakująco niska wartość portfela klientów w przypadku konsolidacji kancelarii. Chcąc więc skutecznie zarządzać, należy poznać wartość poszczególnych klientów.

## Wartość życiowa klienta

Jednym ze sposobów określenia wartości klienta dla firmy jest obliczenie tzw. wartości życiowej klienta (Customer Lifetime Value – CLV). CLV wyraża przedstawioną w bieżącej wartości pieniężnej łączną korzyść netto generowaną przez klienta. Jest to wartość przebiegu całej relacji z klientem dla firmy. Wskaźnik CLV uwzględnia nie tylko dotychczasowe dochody z relacji, ale także potencjał klienta. Miarą CLV jest zdyskontowana suma przyływów pieniężnych netto dotyczących danego klienta. Przepływy pieniężne netto (NCF) związane z klientem występujące w danym okresie składają się zarówno z wpływów generowanych przez tego klienta (CFI), jak i wydatków ponoszonych na jego pozyskanie i obsługę (CFO). Zaletą wskaźnika jest podanie korzyści generowanych przez klientów w wartości pieniężnej. Ważne jest, że wartość wskaźnika CLV można porównać między poszczególnymi klientami bądź też grupami klientów. Do zalet należy również uwzględnienie zmiennej wartości w czasie przepływów generowanych przez klienta na podstawie stopy dyskontowej. W zależności od kosztów kapitału firmy, określonych przez stopę dyskontową, wartość określonej relacji może być różna dla różnych firm.

Wartość życiowa klienta najczęściej jest używana do określenia zysku z przebiegu całej relacji klienta z kancelarią, może jednak odnosić się do wybranego okresu relacji klient–kancelaria. Jest to zawsze wartość z danej relacji w wybranym okresie w chwili dokonywania obliczeń. Kluczem do poprawnego wyliczenia wartości klienta, tej życiowej bądź też bieżącej opierającej się na danych historycznych, jest przedstawienie w wartości pieniężnej wszystkich korzyści (materialnych i niematerialnych) dla firmy wynikających z relacji z klientem oraz wycieszenie wszystkich istotnych kosztów związanych z obsługą danego klienta.

## Korzyści kancelarii z relacji z klientem

Określając wpływy kancelarii z relacji z danym klientem, tylko wtedy otrzymamy pełen obraz sytuacji, kiedy oprócz honorarium dla firmy uwzględnimy także inne niematerialne czynniki przekładające się na rentowność kancelarii. Do podstawowych czynników, które z pewnością powinny się rozważyć, szacując wartość danego klienta pozostającego w relacji z kancelarią, należą:

- lojalność klienta;
- potencjał rozwojowy (perspektywiczność branży, indywidualny potencjał firmy);
- rodzaj zleceń od klienta (możliwość nauki i rozwoju doradcy);
- znaczenie klienta w branży.

## Lojalność klienta

Lojalność jest definiowana jako zobowiązanie klientów do dalszego korzystania z usług dostawcy czy kupowania jego produktów, bez względu na okoliczności. Lojalność gwarantuje więc trwałość relacji z klientem, a wiąże się z tym wiele bardzo istotnych korzyści związanych z zarządzaniem taką relacją:

- możliwość rozszerzenia zakresu wzajemnej relacji;
- sprzedaż dodatkowych usług;
- rekomendacje, czyli klient ręczy za usługi kancelarii, która ponosi znacznie niższe koszty przy pozyskaniu nowych klientów;
- obniżenie poziomu zagrożenia ze strony konkurencji;
- skłonność klienta do płacenia wyższej ceny za usługi;
- gotowość do współpracy, czyli informacja zwrotna od klienta o usługach kancelarii;
- gotowość klienta do inwestycji w relację z kancelarią;
- większe zyski dla kancelarii wynikające z długiej relacji z klientem.

Korzyści płynące z relacji z klientem lojalnym nie można przecenić. Na utratę klienta lojalnego nie może sobie pozwolić żadna kancelaria.

## Potencjał rozwojowy

Oceniając wartość klienta, należy również wziąć pod uwagę branżę, z której się on wywodzi. Szansa na wieloletnią obsługę klienta jest większa, gdy działa on na dynamicznie rozwijającym się rynku. Duża szansa rozwoju klienta niesie perspektywę wzrostu honorarium wypłacanego obsługującej go kancelarii. Branża ma znaczenie również przy ocenie zasobności klienta, co nie jest przecież bez znaczenia dla doradcy. Z jednej strony klient mający problemy z płynnością finansową może zalegać z płatnościami, z drugiej jednak – to taki właśnie klient najczęściej bardziej intensywnie korzysta z usług doradcy podatkowego, aby w ten sposób znaleźć oszczędności dla firmy. Ponadto należy porównać również indywidualne cechy klienta. Istotny jest wiek klienta, jego innowacyjność, to, jak radzi sobie na rynku, a więc czy ma szansę przetrwać w walce z konkurencją w dłu-

gim okresie. W najbardziej perspektywicznej branży znajdują się przegrani, a wśród graczy z branży podupadającej działają potencjaci.

## Rodzaj zleceń od klienta

Branża doradztwa podatkowego w Polsce nie jest jeszcze ustabilizowana i w pełni ukształtowana. Zakres usług doradców i ich porad wciąż się rozszerza. Dzieje się to stopniowo wraz ze wzrostem zapotrzebowania rynku na usługi doradcze. W związku z tym nie bez znaczenia dla doradcy jest rodzaj usług zakontraktowany w umowie z klientem. Większość kancelarii i doradców bardziej ceni sobie klientów, na podstawie których zleceń mają możliwość rozwoju i nauki. Są to najczęściej zlecenia usług doradczych (np. opinie podatkowe), do których rozpracowania doradca musi zawsze pogłębić swoją wiedzę w zakresie wąskiego materiału. W ten sposób doradca zyskuje nowe kwalifikacje, wiedzę i umiejętności.

## Klient pokazowy

Niekiedy wśród klientów kancelarii są i tacy, którzy nie przynoszą jej dochodu. Pomijając przypadki, gdy zarząd toleruje ten fakt nieświadomie, firma nie zdaje sobie sprawy z tego, że koszty utrzymania danego klienta przewyższają wysokość otrzymywanego od niego honorarium. Są to najczęściej klienci duzi bądź cieszący się poważaniem i tworzący opinie w danym środowisku. Takiego klienta określa się mianem „klienta pokazowego”, ponieważ jego obecność poprawia reputację firmy. Oczywiście, taka cecha klienta będzie miała różną wartość dla różnych kancelarii w zależności od tego, czy kancelaria ma ugruntowaną pozycję w środowisku, czy też potrzebuje referencji, aby np. zdobyć nowego klienta.

Tabela 1. Wągowy rozkład korzyści związanych z obsługą klientów

Cecha	Waga	Klient A		Klient B	
Lojalność	40%	5	2,0	2	0,8
Potencjał	30%	8	2,4	3	0,9
Możliwość nauki	20%	7	1,4	3	0,6
Referencyjność	10%	2	0,2	8	0,8
Suma	100%	Σ	6,0	Σ	3,1

Kancelaria o ustabilizowanej pozycji z optymalną liczbą klientów będzie sobie najbardziej cenić lojalność klientów i powiązaną z nią długoterminowość relacji, nadając jej wagę np. 0,4. Wpływ na długoterminowość relacji ma również czynnik potencjału firmy, a więc przynajmniej wagę 0,3. Kancelaria dysponuje szerokim doświadczeniem toteż mniej ceni możliwości nauki (waga 0,2). Referencyjność to

## Autor



Anna Pusz

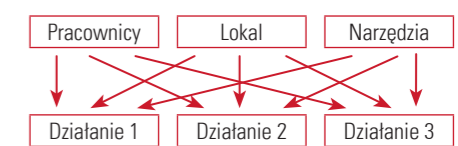
ekonomistka,  
asystentka zarządu  
Datev Symfonia  
✉ anna.pusz@datevsymfonia.pl

zaledwie 0,1 przypisywanej wagi w porównaniu z innymi niematerialnymi korzyściami. Zakładamy, że wymienione 4 czynniki to wszystkie korzyści, jakie kancelaria ocenia dla siebie jako istotne, podnoszące rentowność kancelarii. Po ocenie każdego czynnika wg skali, np. 1–10, i zsumowaniu ważonych wyników otrzymamy wynik wagowy korzyści dla każdego klienta. Poważnym problemem jest przeliczenie otrzymanego tak wskaźnika wartości niematerialnych na pieniądze. Wydaje się, że w praktyce kancelarii nie jest to konieczne i wartość wskaźnika może służyć jako drugi element pomagający zobiektywizować proces oceny wartości klientów.

## Rachunek kosztów działań (ABC – activity based costing)

Ustalenie wysokości wydatków ponoszonych na klienta jest dość skomplikowane. Wydatki te nie są bowiem przypisywane wybranym klientom, a zaliczają się raczej do kosztów ogólnych kancelarii. Rzetelne przypisanie poniesionych kosztów poszczególnym klientom umożliwi rachunek kosztów działań, zwany dalej ABC (activity-based costing). W analizie kosztów za pomocą systemu ABC ważne jest, aby zachować kompromis pomiędzy

Rys. 1. Wykonywanie działań prowadzi do zużycia zasobów przedsiębiorstwa



dokładnością wycień a czasochłonnością i kosztem takiego pomiaru. W tym całym systemie dominuje myślenie o kliencie w kategoriach kosztów obsługi i generowanych zysków.

## Istota rachunku kosztów działań

Rachunek ABC jest oparty na spostrzeżeniu, że każda organizacja jest zbiorem dzia-

Rysunek 2. Model ABC



łań służących do osiągnięcia konkretnej korzyści. Istotą takiego podejścia jest zależność przyczynowo-skutkowa między usługą czy produktem a kosztami przedsiębiorstwa. Koszty powstają jako efekt celowego wykorzystania dostępnych w organizacji zasobów, takich jak praca ludzka, materiały czy przestrzeń biurowa, w konkretnych działaniach. Przykładowo obsługa klienta i poniesione przy tym przez przedsiębiorstwo koszty są skutkiem wykonania określonych działań i celowego zużycia pewnych zasobów. Przedsiębiorstwo natomiast oczekuje ustalonego wynagrodzenia. W rachunku ABC to wykonanie określonych działań jest przyczyną powstawania kosztów, czyli zużycia zasobów przedsiębiorstwa, co schematycznie przedstawiono na rysunku 2. Łącznikiem między obiektem kosztowym a poszczególnymi działaniami jest tzw. nośnik kosztów działań, który przypisuje poszczególnym obiektom kosztowym odpowiednią porcję działań. Dla porównania tradycyjny rachunek kosztów uznaje produkt finalny jako przyczynę ponoszenia wszystkich kosztów. Koncepcja ABC ma zastosowanie w przypadku przedsiębiorstw w wysokim stopniu złożoności, skomplikowania i różnorodności. Jest to przedsiębiorstwo, które np. ma klientów niejednorodnych, o różnych wymaganiach, zapotrzebowaniu na różnego typu usługi. Obsługa takich klientów nie stanowi standardowego procesu o podobnych kosztach. A podejmujący decyzje chcą wiedzieć, jaki jest i jaki będzie w przyszłości koszt danej usługi, obsługa klienta czy koszt określonego działania. Zanim przystąpię do omówienia kolejnych etapów przeprowadzania tego rachunku, wyjaśnię podstawowe pojęcia.

#### Podstawowe elementy

Do podstawowych elementów ABC zaliczamy: zasoby, nośniki kosztów zasobów,

działania, nośniki kosztów działań oraz obiekty kosztowe.

**Zasoby** – źródła kosztów ponoszonych podczas wykonywania działań w przedsiębiorstwie. Są to zasoby posiadane w przedsiębiorstwie, jak również te, które nabywane są w miarę potrzeby (także usługi obce). Przykładowe zasoby przedsiębiorstwa to: zasoby ludzkie, materiały, powierzchnia biurowa, środki transportu, urządzenia, media technologiczne.

**Nośniki kosztów zasobów** są miernikiem zużycia zasobów podczas wykonywania działań w przedsiębiorstwie. Wyrażają więc przyczynowo-skutkową reakcję między zużyciem zasobów a zachodzącymi w przedsiębiorstwie zdarzeniami. Nośnikami kosztów zasobów może być więc np. roboczogodzina, etat, metr kwadratowy bądź kWh dla zasobów rzeczowych.

**Działanie** jest zorganizowaną i celową pojedynczą operacją lub pewnym procesem (zespołem ściśle związanych ze sobą czynności) zachodzących w organizacji. Jest to więc jakby jednostka pracy w przedsiębiorstwie. Przykłady to przyjęcie zamówienia, wysyłka dokumentów. W działanie może być zaangażowanych kilka działów czy osób. Wszystko zależy od potrzeb informacyjnych zarządzających przedsiębiorstwem. Ważne jest jednak, aby zmianę kosztów związanych z konkretnym działaniem można było opisać za pomocą jednego nośnika kosztów działań.

**Nośniki kosztów działań** służą do przypisania kosztów poszczególnych działań obiektom kosztów i są miarami wykorzystania poszczególnych czynności na dany obiekt kosztowy. Przedstawiają one relację przyczynowo-skutkową pomiędzy działaniami a obiektami kalkulacji kosztów. Nośnikiem może być np. czas wprowadzania faktur. Zmienność głównego składnika kosztów musi opisywać zachowanie wszystkich związanych z nim kosztów działania.

**Obiekty kosztów** to dowolne przedmioty odniesienia, grupowania i kalkulacji kosztów, również klienci.

#### Etapy rachunku kosztów działań

Implementacja metody ABC może przebiegać w następujących etapach:

1. identyfikacja działań;
2. określenie kosztów działań;
3. wyznaczenie nośników kosztów działań;
4. określenie kosztów obiektów kosztów.

Poszczególne etapy modelu rachunku kosztów działań zostaną przedstawione na hipotetycznym przykładzie. Aby przedstawić w sposób przejrzysty konstrukcję rachunku kosztów działań, posłużymy się

uproszczonym modelem kancelarii. Założymy, że kancelaria oferuje następujące usługi: doradztwo podatkowe oraz prowadzenie ksiąg. Kancelaria składa się z dwóch pracowników: doradcy podatkowego oraz fakturzystki. Przyjmujemy, że fakturzystka, pracująca 160 godzin w miesiącu, w ciągu godziny wprowadza 100 dokumentów, ich rejestracja zajmuje 10 minut, zaś prace administracyjne 3 godziny w miesiącu. Jej wynagrodzenie 2000 zł. Pensja doradcy podatkowego pracującego 160 godzin miesięcznie wynosi 8000 zł. Opinię podatkową przygotowuje w zależności od stopnia skomplikowania odpowiednio: 2, 4 lub 6 godzin. Przedstawia ją klientowi w rozmowie trwającej zwykle godzinę. W razie potrzeby korzysta z prywatnego samochodu, aby dotrzeć do klienta. Raporty przygotowuje również przez doradcę, co zajmuje mu godzinę, gdy raport opiera się na maksymalnie 100 dokumentach. Każde kolejne 100 faktur wydłuża proces przygotowania raportu o pół godziny. Informacja zwrotna przekazywana jest klientowi na trzy różne sposoby: telefonicznie, pocztą elektroniczną bądź w formie drukowanej za pośrednictwem kuriera.

#### Przykład

Zarządzający kancelarią poszukuje kosztu obsługi klientów – Klienta A i Klienta B.

#### I Identyfikacja działań

W pierwszym etapie rachunku ABC wyodrębniamy wszystkie istotne działania występujące w firmie. W przykładowej kancelarii są to:

1. przygotowanie opinii;
2. usługa doradcza;
3. rejestracja dokumentów;
4. wprowadzanie dokumentów;
5. przygotowanie raportu;
6. dostarczenie informacji klientowi;
7. prace administracyjne.

#### II Określenie kosztów działań

Kolejnym etapem analizy ABC jest ustalenie kosztów wszystkich działań. W tym celu każdemu działaniu podporządkowano wszystkie jego koszty bezpośrednie oraz rozliczone na dane działanie koszty pośrednie zasobów przez nie zużywanych.

Tabela 4 przedstawia wielkości poszczególnych rodzajów zasobów zużywanych przez wyróżnione działania (zużycie zasobów wyróżniono za pomocą liczby nośników kosztów zasobów). Następną czynnością jest rozliczenie kosztów zasobów na koszty działania, proporcjonalnie do ilości zużytego zasobu przez dane działanie.

Tabela 2. Nośniki kosztów zasobów

Zasób	Nośnik	Koszt	Koszt jednostkowy
Lokal 40 m <sup>2</sup>	m <sup>2</sup>	2000	50,00
Eksploatacja systemu informatycznego (2 komputery)	komputer	600	300,00
Telefon	minuty		0,62
Samochód	km		0,76
Zasoby obce – kurier	wg rachunku		
Doradca podatkowy (160 rbh/miesiąc)	rbh	8000	50,00
Fakturzystka (160 rbh/miesiąc)	rbh	2000	12,50

W tym celu należy pomnożyć odpowiednio macierz zasobów przez jednostkowe koszty zasobów z tabeli nr 2 oraz zsumować koszty zasobów składające się na koszt poszczególnych działań.

#### III Wyznaczenie nośników kosztów działań

Na podstawie rozliczonych kosztów zasobów na działania wyliczane są stawki kosztów działań na jednostkę nośnika kosztów działań, co zaprezentowano w tabeli 3.

Tabela 3. Stawki na jednostkę działania

Działanie	Nośnik	Koszt działania	Ilość jedn.	Stawka na jednostkę nośnika
Przygotowanie opinii	rbh	6553,70	100	2
Doradztwo	1	2467,30	40	1
Rejestracja dokumentów	dok.	855,80	56000	1000
Wprowadzanie dokumentów	dok.	1855,80	10000	1000
Przygotowanie raportów	dok.	1661,60	20	5,5
Dostarczanie informacji zwrotnej	czynność	210,00	3	70
Prace administracyjne	czynność	137,50	3	1

#### IV Określenie kosztów obiektów kosztów

Pozostało jeszcze rozliczyć koszty działań na poszczególnych klientach. Klient A korzysta z usług doradczych (II stopień trudności – 4 godz. przygotowania), przyjeżdża do doradcy na rozmowę i odbiera opinię osobiście. Klient B korzysta z usług doradczych (I stopień – 2 godz.) i kontaktuje się jedynie telefonicznie, a opinię trzeba wysłać mu za pośrednictwem kuriera. Klient B korzysta również z usługi prowadzenia ksiąg, dostarcza ok. 1000 dokumentów miesięcznie. Tabela 5 zawiera specyfikację działań, które zostały rozliczone w tabeli 6. Za pomocą kosztów działań wiadomo, jaki jest koszt całkowity obsługi poszczególnych

Tabela 4. Macierz zasobów

Zasoby	Lokal (m <sup>2</sup> )	Infrastruktura informatyczna (komputer)	Telefon (min.)	Samochód (km)	Kurier (czynność)	Doradca podatkowy (rbh)	Fakturzystka (rbh)
Przygotowanie opinii	20	1	360	40		100	-
Doradztwo	-	-	360	320		40	-
Rejestracja dokumentów	2	-	90	-		-	56
Wprowadzanie dokumentów	8	0,5	90	-		-	100
Przygotowanie raportów	8	0,5	180	-		20	-
Dostarczanie informacji zwrotnej	-	-	60	-	160 zł	-	1
Prace administracyjne	2	-	-	-	-	-	3
Razem	40	2	1140	360	160 zł	160	160

klientów. Porównując te dane z korzyściami osiąganymi przez kancelarię z relacji z danymi klientami, możemy wyciągnąć wnioski co do rentowności klienta.

Tabela 5. Macierz działań

Czynność	Klient A	Klient B
Przygotowanie opinii	4	2
Doradztwo	1	1
Rejestracja dokumentów		1000
Wprowadzanie dokumentów		1000
Przygotowanie raportów		5,5
Dostarczanie informacji zwrotnej		1
Prace administracyjne	1	1
Pozostałe	0	25,00
Razem	295,84	741,74

Tabela 6. Rozliczone koszty działań

Czynność	Klient A	Klient B
Przygotowanie opinii	200,00	100,00
Doradztwo	50,00	50,00
Rejestracja dokumentów	0,00	15,30
Wprowadzanie dokumentów	0,00	185,60
Przygotowanie raportów	0,00	275,00
Dostarczanie informacji zwrotnej	0,00	70,00
Prace administracyjne	45,84	45,84
Pozostałe	0	0,00
Razem	295,84	741,74

#### Korzyści

Analiza kosztów działań obsługi klientów pozwala podzielić ich na różne grupy względem kosztów obsługi i generowanego przez nich zysku. Zróżnicowana rentowność klientów powinna skłaniać przedsiębiorstwa do różnej strategii działań wobec poszczególnych grup klientów lub indywidualnych klientów. Nasuwa się bowiem pytanie: dlaczego najbardziej wartościowych

klientów trzeba traktować w ten sam sposób co klientów, którzy przyniosą dochód ledwie pokrywający koszty poniesione w celu ich obsługi?

Strategie działań wobec pogrupowanych, dzięki analizie ABC i obliczeniom wartości życiowej, klientów to temat na następny artykuł. Proszę zauważyć wielkie zalety rachunku kosztów działań poprawnie stosowanego do celów zarządczych. Rachunek kosztów pozwala zidentyfikować klientów przynoszących straty przedsiębiorstwu. Przy zastosowaniu tradycyjnego i niestety powszechnego wzoru do kontroli rentowności (przychody – koszty = wynik) zarządzający nie ma danych wskaźujących na miejsca powstawania zbyt wysokich kosztów. Należy mieć na względzie, że zwykle część klientów „przejada” zysk wypracowany przez klientów bardziej rentownych. Zidentyfikowanie tych nierentownych i przekształcenie ich w klientów rentownych bądź w skrajnym przypadku wyeliminowanie ich będzie prowadziło do poprawienia wyniku firmy. Drugą bardzo ważną informacją, jaką otrzymujemy przy wprowadzeniu rachunku kosztów działań, jest właściwy koszt poszczególnych działań składających się na obsługę klienta. Dzięki tym danym zarządzający może podejmować trafne decyzje odnośnie do zmiany niektórych procesów, wyeliminowania części działań czy usług niestanowiących istotnej wartości dla klienta, a będących źródłem znacznych kosztów. Takie zabiegi zwiększają efektywność obsługi, a co za tym idzie zwiększają wartość klienta oraz zysk przedsiębiorstwa.

#### Bibliografia

1. G. K. Świdarska: Rachunkowość zarządcza. Wydanie 2.
2. W. Rogowski: Rachunek efektywności przedsięwzięć inwestycyjnych. Kraków 2004.
3. B. Dobięga-Korona: Konkrowanie o klienta e-marketingiem. Difin 2004.

# Na niektórych klientów po prostu mnie nie stać

Rozmowa z Januszem Sawickim, doradcą podatkowym

*infopakiet:* Jako jeden z nielicznych znanych nam doradców podatkowych poświęca Pan swój czas na analizę kosztów obsługi klientów. Skąd wziął się u Pana ten pomysł? Zawsze uważałem, że powinienem wiedzieć, jak rozkłada się koszty kancelarii na poszczególnych klientów. Dotąd mogłem jedynie wartości tę szacować, opierając się na liczbie opracowanych raportów czy zaksięgowanych pozycji. W praktyce często zdarza się, że muszę napisać wyjaśnienie, odpowiedzieć na pytanie klienta. W takiej sytuacji możliwość uzyskania precyzyjnej informacji bardzo się komplikuje. Dlatego właśnie zdecydowałem się na wdrożenie profesjonalnego oprogramowania. Wybór padł na Datev. Funkcje Organizacji Kancelarii umożliwiają zmierzenie pracochłonności zleceń.

*infopakiet:* Czy poza rozliczaniem czasu pracy rozlicza Pan inne koszty?

Na razie skupiłem się na rozliczaniu czasu pracy, bo to najważniejszy składnik kosztów w mojej kancelarii. Ideałem byłaby możliwość precyzyjnego przypisania każdego składnika kosztów konkretnemu klientowi – materiałów, oprogramowania, szkoleń, połączeń telefonicznych. To naprawdę trudne, a poza tym koszty takiej analizy mogłyby przewyższyć korzyści.

*infopakiet:* A co się dzieje z innymi kosztami? Pomija je Pan?

Oczywiście, że nie! Stawka godzinowa zawiera poza wynagrodzeniem brutto pracownika również przypisane im proporcjonalnie koszty ogólne.

*infopakiet:* To wszystko, o czym Pan mówi, musi być bardzo pracochłonne.

Jeżeli struktura czynności jest logiczna, to zarówno rejestrowanie czasu przez pracowników, jak i przygotowanie szczegółowych raportów nie są uciążliwe. W moim przypadku, korzystając z Systemu Informacyjnego, zajmuje to dosłownie kilka godzin miesięcznie, łącznie z analizą rentowności prac wykonywanych dla klientów. Rejestracja czasu pracy stała się nawykiem – jak tylko pracownik zaczyna pracę nad klientem,

włącza stoper, kończy – wyłącza. Rozlicza tak całe osiem godzin.

*infopakiet:* Totalna inwigilacja! Może to budzić obawy pracowników...

Opinia pracowników jest dla mnie naprawdę ważna. Obok klientów to właśnie oni stanowią o wartości mojej kancelarii. Jestem wobec nich uczciwy. Już na samym początku oznajmiłem, iż rejestrator czasu pracy nie ma na celu rejestrowania czasu pracowników, ale rozliczanie czasu poświęconego dla podatników. Pracownikom również zależy, by kancelaria dobrze prosperowała. Jedziemy na jednym wozie.

*infopakiet:* Jakie wnioski płyną z przeprowadzanej przez Pana analizy kosztów?

Zauważyłem, że czas przeznaczony na wykonywanie czynności podstawowych na rzecz tych samych podatników jest w kolejnych miesiącach bardzo podobny. Różnice biorą się z czynności dodatkowych. Taką usługą jest np. konieczność powtórnego sporządzenia deklaracji, spowodowana doniesieniem zawieszonych dokumentów. Nie miałem świadomości, jak wiele dodatkowych prac wykonuję dla niektórych klientów.

*infopakiet:* Rozumiem, że to świetne źródło dodatkowych przychodów.

Na razie jeszcze nie. Dodatkowe czynności będę fakturował, ale najpierw muszę przygotować na to samych podatników – przede wszystkim zmienić umowy. Dotychczas cena za praktycznie całą obsługę była zryczałtowana. Niedługo w ryczałcie będą czynności główne, a dodatkowe, takie jak opinie czy korekty, będą w umowie wyspecyfikowane i fakturowane osobno.

*infopakiet:* Co na to podatnicy?

Renegocjacje umów rozpocząłem od klientów będących w lepszej kondycji finansowej i jak dotąd przyjmowali moje propozycje ze zrozumieniem. Może również i dlatego, że w zakres standardowej obsługi podatnika włączyłem przygotowanie prostego raportu zawierającego rachunek wyników. Tak zmieniona umowa oznacza więc nie tylko

obawę wyższej ceny, ale przede wszystkim dodatkowe korzyści dla klienta.

*infopakiet:* No tak, ale taki raport to dodatkowe obciążenie dla Pana.

Nie jest to dla mnie uciążliwe, bo korzystając z nowego oprogramowania, wszystko jest dużo prostsze. Raport przygotowuję niemal automatycznie, korzystając z programu Analiza Przedsiębiorstwa. Kilka tabel, wykres – to robi wrażenie.

*infopakiet:* Niektórych klientów mogą nie skusić nawet kolorowe raporty. Co wtedy?

Nowe zasady nie muszą koniecznie oznaczać wyższego honorarium. Ma być sprawiedliwej. Wiem, że niektórym mogłoby się lepiej powodzić, ale i mnie na niektórych klientów po prostu nie stać. Chciałbym im pomóc – są ze mną tyle lat. Muszą pomóc mi ograniczyć czas poświęcany na ich obsługę, np. zmienić używane przez siebie oprogramowanie, tak by część pracy wykonywali za mnie. Jeśli zdecydują się na takie rozwiązanie, nie będę musiał podnosić cen.

*infopakiet:* Mogą się zmniejszyć przychody...

Nie przewiduję spadku obrotów. Per saldo w świetle nowych podatników, z którymi właśnie podpisuję umowy, spodziewam się wręcz większych przychodów, nie mówiąc o poprawieniu rentowności.

*infopakiet:* Czy jest Pan zadowolony z efektów wprowadzonej analizy kosztów?

Zdecydowanie tak. Wiem o swojej kancelarii dużo więcej. Wiem, którzy klienci przynoszą największe zyski, i mogę ich „dopieścić”. Poprawiam efektywność pracy, bo wiem, które czynności są najbardziej pracochłonne. Dzięki temu moja kancelaria jest nowocześniejsza. Wprowadziłem sporo innowacji, wiele z nich to może drobiazgi, ale naprawdę doceniane przez klientów. No i ja też mam mniej pracy.

*infopakiet:* Wprowadzone zmiany wymagały wdrożenia nowego systemu informatycznego. Jak Pan ocenia jego przebieg i efekty?

To była trafiona inwestycja. Oczywiście, nie wszystko przebiegło bezboleśnie. Musieliśmy zmienić przyzwyczajenia, nauczyć się obsługi wielu nowych funkcji. Musiałem unowocześnić sprzęt komputerowy. Ale warto było. Wdrożenie Pakietu Doradcy Podatkowego to wielki sukces. Wzrosła efektywność pracy, mam większe przychody. Dzięki temu prawie nie odczułem obciążenia wynikającego z inwestycji, które – jak się okazało – niepotrzebnie się bałem.

*infopakiet:* Dziękuję za rozmowę.

## Statystyczne metody doboru próby badania i wykrywania fałszerstw

Rafał Ostap



### Dobór próby do badania

Podczas praktycznie każdego badania sprawozdania finansowego nie ma możliwości skontrolowania wszystkich operacji dotyczących przedmiotu kontroli. Zachodzi więc potrzeba wybrania próby badania, która w sposób reprezentatywny będzie odzwierciedlała całą populację. W takiej sytuacji wnioski płynące z przeprowadzonych badań kontrolnych na próbie ograniczonej, wynikającej z założonego poziomu ufności, można traktować tak, jakby były oparte na badaniu wszystkich operacji. Istotne znaczenie przy doborze próby do kontroli ma rozróżnienie wyboru losowego, dokonywanego na podstawie metod statystycznych, od wyboru według subiektywnego osądu biegłego, który nigdy nie jest w pełni losowy ze względu na podświadomy wpływ jego preferencji indywidualnych, np. „ulubionych” cyfr, dat, wygody. Nawet jeżeli biegły stara się

zachować obiektywizm, nie może dokonać ekstrapolacji wyników kontroli z mierzalną ufnością. Ponadto taki wybór może zostać zakwestionowany, a biegły nie będzie w stanie przedstawić przekonujących argumentów, świadczących o braku tendencyjności w dokonywaniu wyboru. Ze względu na sposób wyboru próby i rodzaj wnioskowania można wyróżnić następujące metody doboru próby:

- metody statystyczne;
- metody niestatystyczne z zastosowaniem wnioskowania matematycznego;
- metody niestatystyczne z wnioskowaniem niematematycznym.

### Metody statystyczne

Umożliwiają otrzymanie próby reprezentatywnej na podstawie teorii prawdopodobieństwa. Uzyskane wyniki badań odpowiadają wynikom, jakie otrzymano by w przypadku zbadania całej populacji

przy założeniu określonego poziomu ufności. Metody te można zastosować, gdy istnieje wystarczający i wiarygodny system zapewniający rejestrację i identyfikację wszystkich elementów populacji (np. kontrolowanych operacji) umożliwiającą dokonanie wyboru reprezentatywnej próby. W efekcie uzyskuje się wiarygodny, obiektywny i statystycznie uzasadniony wynik, nieobciążony ryzykiem tendencyjności. Zastosowanie metod statystycznych umożliwia określenie minimalnej wymaganej wielkości próby, przy założonym dopuszczalnym poziomie ryzyka. Metody te ponadto ograniczają czas przeprowadzania kontroli, w konsekwencji i ich koszt.

### Metody niestatystyczne z zastosowaniem wnioskowania matematycznego

Metody te polegają na łącznym zastosowaniu osądu biegłego i technik statystycznych, z zamierzeniem uzyskania próby jak najbardziej zbliżonej do reprezentatywnej. Zastosowanie tych metod obejmuje:

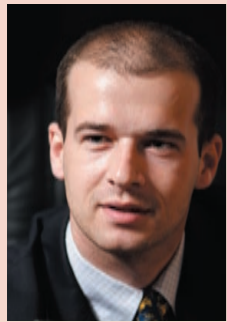
- określenie wielkości próby na podstawie osądu biegłego;
- przeprowadzenie doboru próby z zastosowaniem technik losowych;
- dokonanie ekstrapolacji wyników kontroli próby, bez określenia poziomu ufności.

Podstawową przesłanką stosowania tych metod jest ich mniejsza pracochłonność w porównaniu z metodami statystycznymi, ponieważ umożliwiają one dostosowanie ilości pracy, która musi być wykonana, do posiadanych zasobów (liczba asystentów, środki finansowe, czas). Jednak zastosowanie tych metod wymaga zebrania większej liczby dowodów pochodzących z innych źródeł (np. metod analitycznych, oceny systemu kontroli wewnętrznej itp.) oraz zachowania szczególnej uwagi przy stosowaniu osądu biegłego w formułowaniu ostatecznych ocen.

### Metody niestatystyczne z wnioskowaniem niematematycznym

W metodach tych wybór próby do kontroli opiera się na osądzie biegłego wynikającym z jego doświadczenia zawodowego oraz wiedzy na temat kontrolowanej działalności lub wynika z programu kontroli, gdy wymaga się zbadania określonych elementów populacji – np. rozrachunków. Zastosowanie tych metod nie pozwala na uogólnienie wniosków wynikających z kontroli próby na całą kontrolowaną działalność. Zastosowanie tych metod umożliwia dokonanie oceny poszczególnych skontrolowanych elementów danej popu-

## Autor



Rafał Ostap

ekonomista  
konsultant specjalizujący się w rozwiązaniach dla biegłych rewidentów, Datev Symfonia  
rafal.ostap@datevsymfonia.pl

lacji. Wszelkie wnioski ogólne formułowane na podstawie wyników takiej kontroli są tworzone bez określenia poziomu ufności, dlatego wymagają rozważenia, czy próba niestatystyczna zapewnia podstawy do wyciągnięcia wniosków na temat całej populacji. Prowadzi to do sytuacji, gdzie ryzyko doboru próby jest związane z subiektywną oceną biegłego rewidenta.

W praktyce metody statystyczne i niestatystyczne mogą być wykorzystywane łącznie, ponieważ nawet jeżeli w procesie kontroli nie jest możliwe zastosowanie w pełni statystycznego doboru próby, wskazane jest przeprowadzenie kontroli na zasadach jak najbardziej zbliżonych do obowiązujących przy statystycznym doborze próby. Przyczyni się to do podniesienia wiarygodności wyników kontroli. Wykorzystanie tych metod wymaga zastosowania profesjonalnego osądu w planowaniu, przygotowywaniu, przeprowadzaniu kontroli, ocenie wyników kontroli próby oraz powiązaniu wyników kontroli próby z innymi uzyskanymi dowodami.

### Wykorzystanie programu ACL do doboru próby i oceny wyników kontroli

Ciekawym rozwiązaniem dla biegłych rewidentów mogącym służyć pomocą przy doborze próby do badania jest zastosowanie narzędzia firmy ACL, będącego dodatkowym modułem dołączonym już wkrótce do programu Datev Symfonia Badanie Sprawozdań Finansowych.

ACL umożliwia pobranie próby metodą statystyczną na podstawie jednostki pieniężnej (MUS – monetary unit sampling) lub według próby rekordów. W tym drugim przypadku każdy element ma jednakoową możliwość znalezienia się w próbce. Do parametrów, które trzeba podać w pierwszym przypadku, należą:

- wyrażony w procentach poziom ufności określający prawdopodobieństwo,

z jaką generowana próba będzie reprezentatywna dla populacji;

- wielkość populacji wyrażona jako suma wartości bezwzględnych badanego zbioru dla wszystkich rekordów populacji;
- wartość progu istotności wyrażonego w takich jednostkach, w jakich podawana jest wielkość populacji.

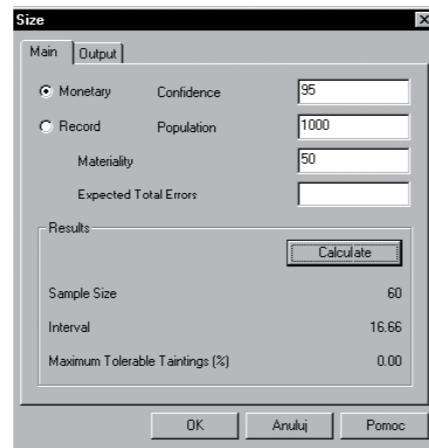
Na podstawie podanych wartości wyliczone są odstęp oraz wielkość próby. Wyliczona próba może zostać zwiększona, jeżeli z góry założona zostanie możliwość wystąpienia błędów określonej wielkości.

Pracę z programem ACL można podzielić na 6 etapów:

- zdefiniowanie klienta;
- wybór skryptów (zdefiniowanych metod doboru próby lub analiz);
- wczytanie danych (np. zestawienia obrotów lub zapisów księgowych);
- określenie pól do wczytania;
- przeprowadzenie właściwej analizy;
- stworzenie raportu z analizy.

Założmy, że będziemy dobierać próbę według jednostki pieniężnej. Na podstawie zbioru 1000 elementów przy założonym poziomie ufności na 95% program wyliczył wielkość próby na poziomie 60 elementów z odstępem co 16,6 jednostki.

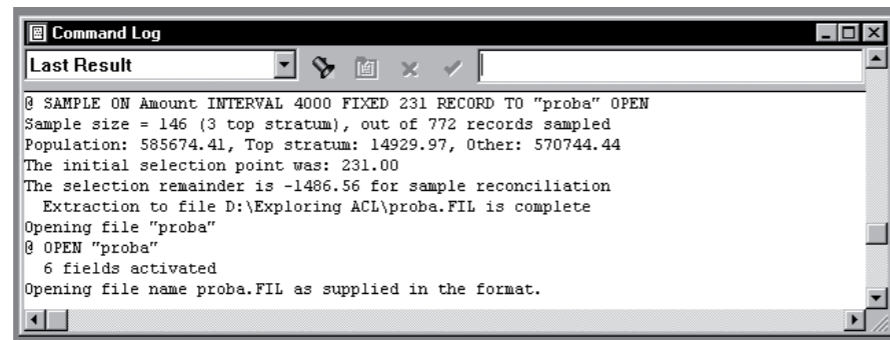
Jeżeli nie chcemy poprzestać tylko na wyliczonej wcześniej liczbowej wielkości próby, należy wybrać konkretne dokumenty do badania. Posłużymy się w tym celu poleceniem SAMPLE. Zakładamy również, na podstawie wyliczonego wcześniej progu istotności, że wszystkie transakcje poniżej kwoty 231 zł (dobór według jednostki pieniężnej) nie będą brane pod uwagę.



Wartość całej populacji, na podstawie której pobierana jest próba, wynosi ponad 580 tys. zł i składa się z 918 zapisów księgowych. Opierając się na tym, program określił wielkość próby na 146 zapisów księgowych z listą odpowiednich dokumentów, które powinny podlegać sprawdzeniu.

Biegły przeprowadzający badanie może także wziąć pod uwagę dodatkowe czynniki nie zawsze mierzalne ilościowo i przeprowadzić pogłębioną analizę. Jeśli np. firma prowadzi działalność w dni robocze, to faktury wystawione w dni wolne od pracy mogą wydawać się podejrzane. Zawarte w programie filtry pozwalają na szybkie wyszukanie tego typu transakcji. Następna ilustracja pokazuje, jak w szybki sposób, określając odpowiednio kryteria, można było spośród około tysiąca zapisów księgowych znaleźć takie transakcje.

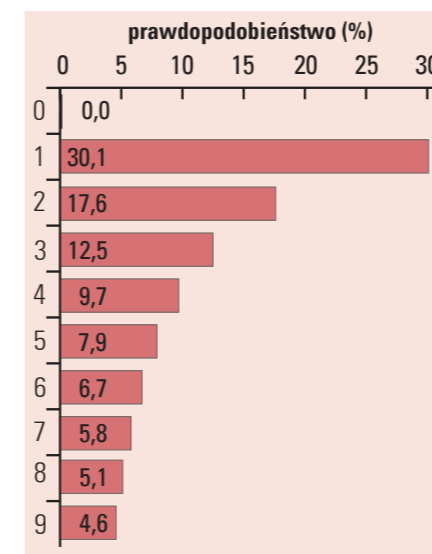
Wyniki analiz mogą być zapisane w pliku (np. Excel, Word, Access) lub w postaci raportu wraz z wykresami i tabelami dołączone do dokumentacji.



	Cust Number	Invoice Date	Due Date	Ref No	Trans Type	Trans Amount
1	795401	08/20/2000	09/19/2000	205605	CN	(474.70)
2	784647	05/21/2000	06/20/2000	212297	IN	737.36
3	836004	08/17/2000	09/16/2000	213194	IN	2,151.72
4	812465	08/21/2000	11/29/2000	213227	IN	3,582.98
5	262001	09/02/2000	10/02/2000	213290	IN	1,666.32
6	262001	09/02/2000	03/01/2000	213295	IN	3,567.34

### Metody wykrywania oszustw i błędów

Oprócz funkcjonalności doboru próby badania program ACL umożliwia przeprowadzenie innych analiz. Jedną z ciekawszych jest analiza Benforda, która może służyć jako prosta i efektywna metoda wykrywania błędów i oszustw w księgach. Prawo Benforda w skrócie opiera się na prawidłowości, iż niektóre cyfry występują częściej na poszczególnych miejscach liczb niż pozostałe. Zaobserwowano np. że blisko 31% liczb zaczyna się od 1. Poniższa tabela pokazuje prawdopodobieństwo wystąpienia poszczególnych cyfr na pierwszym miejscu. Częstotliwości występowania cyfr na dalszych miejscach są bardziej wyrównane.



### Zastosowanie analizy Benforda

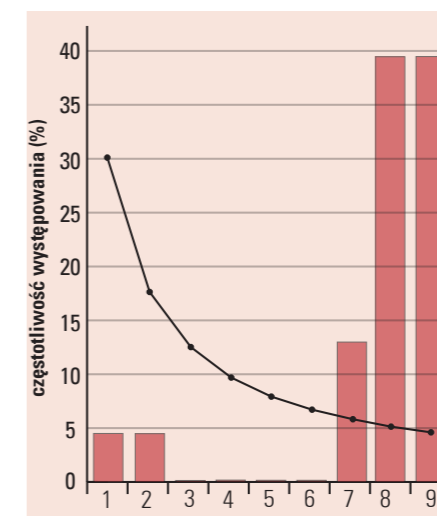
W 1992 roku w Wayne (Arizona, USA) James Nelson został uznany za winnego defraudacji pieniędzy stanowych na kwotę około 2 milionów dolarów. Nelson był głównym księgowym i zarządzającym Arizona State Treasurer. Wartości 23 wystawionych przez niego czeków pokazuje tabela.

Ostatnia kwota miała zapewne sprawić wrażenie przypadkowości. Ludzie jednak nie są w stanie wygenerować liczb pasujących do rozkładu Benforda. Zauważmy, że żadna z powyższych kwot nie duplikuje się i wszystkie wartości mają miejsca po przecinku, a mimo to można zauważyć, że spośród pierwszych dwóch cyfr kombinacje 87, 88, 93 i 96 zostały użyte dwukrotnie, a spośród dwóch ostatnich – 16, 67 i 83 także wykorzystano dwukrotnie. Zaobserwowano też tendencję odbiegającą od przeciętnej – cyfry od 7 do 9 występowały zdecydowanie częściej, niż wskazuje rozkład Benforda. W 23 transakcjach użyto 160 liczb, z czego odpowiednio cyfry od 0 do 9 wystąpiły: 7, 19, 16, 14, 12, 5, 17,

Kwota	Komentarz
1 927,48	
27 902,31	Jak to zwykle bywa przy oszustwach, zaczynają się od małych kwot po czym stopniowo rosną.
86 241,90	
72 117,46	
81 321,75	
97 473,96	
93 249,11	
89 658,17	Większość czeków była wystawiona na kwotę poniżej 100 000 USD. Większa kwota wymagała bowiem podpisu dwóch osób.
87 776,89	
92 105,83	
79 949,16	
87 602,93	
96 879,27	
91 806,47	
84 991,67	
90 831,83	Rozkład cyfr w analizowanym przypadku całkowicie nie pasował do analizy Benforda. Ponad 90% kwot ma na pierwszym miejscu cyfrę 7, 8 lub 9.
93 766,67	
88 338,72	
94 639,49	
83 709,28	
96 412,21	
88 432,86	
71 552,16	

22, 22 i 26 razy. Według analizy Benforda częstotliwość wystąpienia np. cyfry 9 na pierwszym miejscu nie powinna przekraczać 4,6%. W analizowanym przypadku zbliżyła się do 40%. Wykres ilustruje, jak dalece „przypadkowe” kwoty czeków wystawionych przez Nelsona odbiegały od rozkładu Benforda.

Analiza Benforda, dzięki współczesnym komputerom i oprogramowaniu, w prosty i szybki sposób umożliwia przeanalizowanie milionów transakcji i odnalezienie tych, które odbiegają od wartości spodziewanych. Wykorzystując metodę Benforda, należy mieć na względzie rodzaj analizowa-



nych danych. Nie w każdym bowiem przypadku analiza taka jest zasadna. Poprawnie użyta analiza jest narzędziem pomocnym w identyfikowaniu podejrzanych transakcji i ewentualnych nieprawidłowości. Biegły, stosując tę analizę, nie powinien ślepo polegać na jej rezultatach. Powinien natomiast pamiętać o zachowaniu ostrożności przy analizie wyników i jej zastosowaniu w uzasadnionych przypadkach. Wykorzystanie rozkładu Benforda może być pomocne przy identyfikowaniu odstępstw i poddaniu ich dalszej szczegółowej analizie. ■

### Bibliografia

- Mark J. Nigrini; Saint Michael's College; The American Institute of Certified Public Accountants; Data Analysis Technology for the Audit Community.
- Cindy Durtschi, William Hillison, Carl Pacini; Journal of Forensic Accounting; The Effective Use of Benford's Law to assist in detecting fraud in accounting data
- Peter Wayne; Benford's Law In Alpha Five.
- Mark J. Nigrini; I've Got Your Number, How a mathematical phenomenon can help CPAs uncover fraud and other irregularities.
- Podręcznik kontrolera. Metodyka doboru próby do kontroli. Najwyższa Izba Kontroli.
- Abschlussprüfung Tools für ACL. Datev eG.

# Na krawędzi

Rozmowa z Andrzejem T. Preliczem, doradcą podatkowym

*infopakiet:* Rozmawiając o narciarstwie w gronie doradców podatkowych, wcześniej czy później pada Pana nazwisko. To musi być prawdziwa pasja.

Trochę tak, choć do wypadku traktowałem to znacznie mniej fanatycznie. Jeździłem dla przyjemności. Teraz jestem o wiele bardziej zawziętym narciarzem.

*Wypadku?...*

Zjeżdżając łatwą trasą w Szczyrku, zderzyłem się z przewracającym się, początkującym narciarzem. Zawadziłem o jego narty, co spowodowało wypięcie się mojej narty. Zjechałem do samego dołu na drugiej, a na koniec niefortunnie przewróciłem się i doznałem skomplikowanego złamania nogi w czterech miejscach – kostka, kolano, pod kolanem. W efekcie osiem miesięcy przeleżałem w gipsie.

*Co na to Pana klienci?*

Dobrze, że pracuję ze współpracownikami, ale i tak nie było łatwo. Nie poproszę przecież klienta, żeby poczekał za swoją sprawą osiem miesięcy. Niektórzy musieli znaleźć innego doradcę. To był jednak naprawdę ekstremalny wypadek. Przeciętne złamanie unieruchamia „tylko” na miesiąc.



*Jak często wyjeżdża Pan na narty?*

Czasem jest to jeden, niekiedy dwa tygodniowe wyjazdy rocznie. Wiele radości sprawił mi wyjazd dłuższy – dwutygodniowy. Wyjeżdżałem się za wszystkie czasy.

*Jeśli tak często może Pan pojechać na narty, oznacza to, że ma Pan świetnie zorganizowaną kancelarię.*

To w dużym stopniu zasługa współpracownicy, która pilnuje, by wszystko sprawnie funkcjonowało. Dzięki temu mogę sobie czasem pozwolić na więcej. A na odpoczynek czas musi się znaleźć. Prezes Chryslera, Lee Iacocca, twierdził, że przerażają go niewyjeżdżający na wakacje menedżerowie. Jak można powierzyć im zarządzanie firmą, jeśli nie są w stanie zorganizować sobie urlopu.

*Czy narciarstwo jest kosztowne?*

To bez wątpienia droższe wyjazdy niż np. urlopy w ciepłych krajach. Tygodniowy wyjazd kosztuje około 1500–2000 zł wraz

z dojazdem, a czasem nawet z karnetem. Dość drogi jest sprzęt.

*Wiem, że duże znaczenie ma dla Pana właściwy dobór sprzętu narciarskiego. Przyczyną jest estetyka, jakość, a może snobizm?*

Jakość. Lubię jeździć na dobrym sprzęcie. Mam poczucie bezpieczeństwa i komfortu. Nie jestem ekspertem, ale i dla mnie istotne są różnice w twardości i promieniu skrętu nart. Jestem wierny firmie Salomon.

*A co w kwestii ubioru? Czy termiczna bielizna i „oddychające” kurtki mają sens? Może wystarczy kupić wełniany sweter u górala i bawełnianą koszulkę?*

Stosowanie dobrej odzieży technicznej ma sens – szczególnie przez początkujących, którzy co chwila leżą na śniegu. Bez odpowiedniego ubrania po godzinie jazdy są przemoczeni, a wtedy trudno mówić o komforcie. Ubranie powinno stanowić komplet, bo „oddychająca” kurtka spełnia zadanie, gdy połączy się ją z odpowiednią bielizną i polarem. Bawełniane czy wełniane ubrania zostawmy na wieczór przy kominku. Zaawansowane technologie kosztują. Bielizna termiczna to wydatek co najmniej 150 zł, polar – kolejne 150 zł, spodnie – 400 zł, kurtka – 600 zł. Nie dajmy się jednak zwariować – nic się nikomu nie stanie, jak się trochę przemoczy i spoci. Jeśli jednak kogoś stać, to ubranie techniczne będzie dobrą inwestycją. Bardzo

przydatne są specjalne skarpety narciarskie. Świetnie chronią stopy przed zmarznięciem i ograniczają niewygodę noszenia twardych w końcu butów narciarskich. Niezbędnym uzupełnieniem wyposażenia jest – według mnie – kask.

*Niewielu narciarzy jeździ w kasku...*

Z roku na rok coraz więcej. Ja używam go ze względów bezpieczeństwa i wygody – to taki domek na głowie. A na głowie mi zależy. Nogę można naprawić, a w ostateczność żyć i bez niej, awaria „komputera” to już większy problem.

*A co z Pana kondycją?*

Z tym jest gorzej. Aby utrzymać kondycję, trzeba przez cały rok coś robić. Kiedyś regularnie, dwa razy w tygodniu, od wiosny do zimy grałem w tenisa. Wtedy kondycję miałem niezłą. Obecnie jeżdżę na rowerze górskim, niezbyt regularnie, ale zawsze. Przeciętna trasa liczy 15–20 km. Przed wyjazdem na narty ćwiczę również na ustawionym w kancelarii rowerze treningowym.

*Jaką techniką Pan jeździ?*

Gdy zaczynałem, jeździło się na prostych nartach, dość trudną techniką zwaną krystianią (dawnej tak nazywało się Oslo), nauka trwała więc długo. Obecnie dzięki nartom carvingowym jazda z jednej strony jest łatwiejsza i przyjemniejsza, z drugiej – można więcej. Lubię jeździć ciętym skrętem gigantowym, do czego dobrze nadają się moje obecne narty – Crossmax 10.

*Dokąd najczęściej Pan wyjeżdża?*

Lubię jeździć do Austrii – na Hintertux, do Sölden, Saalbach. Ze względu na gorsze zaplecze narciarskie nie przepadam za Dolomitami. Żałuję, bo lubię włoską kuchnię. Nie byłem nigdy we Francji z powodu męczącego dojazdu. Wybieram duże ośrodki narciarskie z urozmaiconymi trasami. Czasem chcę się pomęczyć na pionowej ścianie, innym razem podziwiać widoki. Dość często jeżdżę w Polsce. Czasem ze współpracownikami zamiast do kancelarii jedziemy do Szczyrku. Kilka lat temu na trzy miesiące wynajęłem tam apartament. W piątki wracałem do Katowic na spotkania z klientami. Pewnie, że wolę jeździć w Alpach. Jednak z różnych powodów nie zawsze jest to możliwe. Słabością znanych mi polskich ośrodków jest uboga infrastruktura narciarska – irytująco wolne wyciągi, no i te kolejki...

*Ze śniegiem też bywa różnie. Czasem szkoda urlopu, by zamiast jeździć na nartach grać przez tydzień w kręgle.*

Tak, ale i w Alpach czasem nie ma śniegu.

*Jak organizuje Pan wyjazdy na narty?*

Różnie. Czasem po prostu szukam w Internecie hotelu, rezerwuję miejsce, wsiedlam w samochód i jadę. Podobał mi się wyjazd z wyspecjalizowaną w takich imprezach firmą „Szafranski”. Zabrali ze sobą nawet tyczki, nie mówiąc o instruktorach.

*Wyjeżdża Pan na narty z większą grupą?*

Tak. Pod względem towarzyskim na pewno jest ciekawiej. Problemem jest sprawne dotarcie rano na stok. Choć na co dzień

nie przepadam za wczesnym wstawaniem, to na nartach lubię być pierwszy na wyciągu. Rano stoki są dobrze przygotowane, nie ma ludzi, jest bezpieczniej. A tu grupa je śniadanie, pakuje się do autobusu, zegar tyka... jedna pani zapomniała bucika, druga rękawiczek. To minusy.

*Jak zacząć jeździć?*

Na naukę narciarstwa nigdy nie jest za późno, najważniejsze, by chcieć. Należy wybrać się na wyjazd z doświadczonym instruktorem. Odradzam korzystanie z darmowych lekcji znajomych – co innego umieć jeździć, a co innego uczyć. Po tygodniowym treningu będziecie cieszyli się jazdą nawet po trudnych trasach. Nie ma sensu od razu kupować nart. W dobrej wypożyczalni narty i buty pomoże dobrać fachowiec. Z pewnością warto mieć ze sobą właściwy ubiór. Kurtkę, spodnie i rękawice można od kogoś pożyczyć. Bieliznę termiczną i skarpety narciarskie trzeba z oczywistych względów kupić, ale przydadzą się nie tylko na narty.

*Jak zachęcić niezdeterminowanych do nart?*

Nie mam pojęcia! No bo jak tu przekonać kogoś zdrowego na umyśle, by włożył ciężkie buty, grube ubranie, wyszedł na mroź, łaził po śniegu, marzył, dał się przewiać, a i czasem zmoknął i jeszcze za to zapłacił. Prawda, że nie brzmi to zachęcająco? Uwierzyć jednak, że to wspaniały sport. Tak jak ja poczucie wolności, swobody, niezależności i to, że każdy manewr zależy wyłącznie od was. Będziecie cieszyli oczy zapierającymi dech w piersiach krajobrazami. Nie bójcie się!

*Dziękuję za rozmowę.*



# Wolność wyboru



Programy

Doradztwo

Wsparcie

Wiedza

Rozwiązania Datev Symfonia to niemal wszystko, co potrzebne do stworzenia dobrze prosperującej kancelarii, poczynając od specjalizowanego oprogramowania, poprzez dostęp do bazy aktów prawnych, szkoleń merytorycznych i warsztatowych, aż po pomoc w pozyskaniu dobrych klientów. Programy wraz z usługami dodanymi zapewniają obsługę najważniejszych procesów w kancelarii:

- organizację pracy kancelarii;
- prowadzenie ksiąg rachunkowych, ksiąg przychodów i rozchodów, ewidencję środków trwałych oraz spraw kadrowych;
- prowadzenie archiwum dokumentów;
- badanie sprawozdań finansowych;
- świadczenie doradztwa ekonomicznego.

**Datev Symfonia Sp. z o.o.**

ul. Bema 83, 01-233 Warszawa, tel.: +48 22 329 2393

<http://www.datevsymfonia.pl>

**DS** DatevSymfonia

SUKCES DORADCY I AUDYTORA