

The background image shows a vast beer production facility. In the foreground, rows of green glass beer bottles are visible, each with a blue cap and a red label. The bottles are arranged in neat rows, extending into the distance. The background is filled with industrial machinery, conveyor belts, and bright overhead lights, creating a sense of a large-scale manufacturing process.

Wewnętrzny outsourcing i standaryzacja procesów w grupie kapitałowej na przykładzie usług tax compliance w Carlsberg

Ramowy plan prezentacji

1. Historia Grupy Carlsberg
2. Quiz
3. Definicje
4. Warsztaty
5. Podsumowanie warsztatów
6. Q & A



Historia Grupy Carlsberg

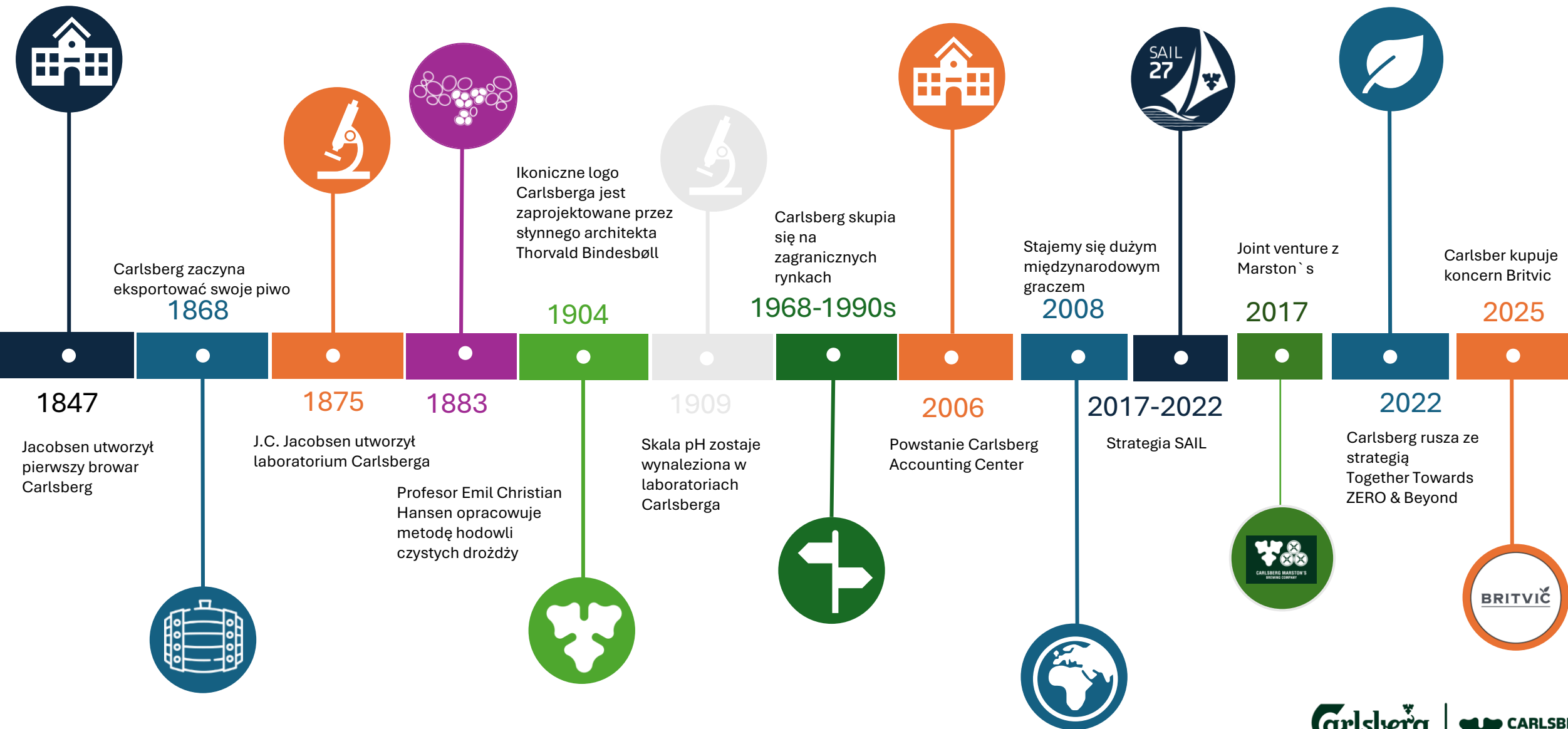
A portrait of Jacob Christian Jacobsen, an elderly man with a full white beard and mustache, wearing a dark suit and a bow tie. He is holding a pipe in his right hand. The background is a lush, green garden with various plants and trees.

Jacob Christian Jacobsen

- Ojciec piwa najwyższej jakości typu lager

1847

Nasza linia czasu



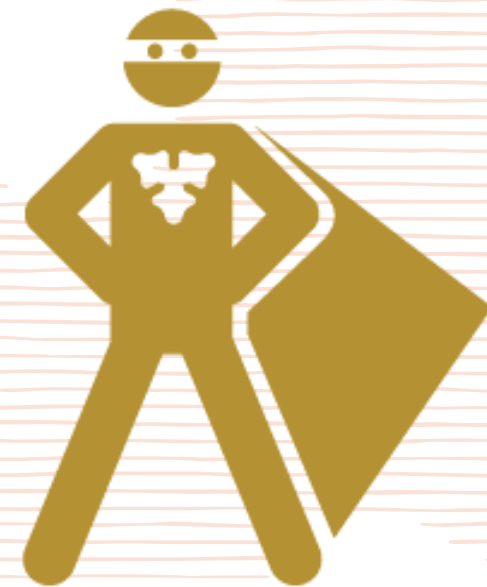
Carlsberg Group w liczbach

12.5 MILIARDA*

WYPRODUKOWANYCH LITRÓW W 2024

10 MILIARDÓW EUR*

PRZYCHODÓW W 2024



150+

RYNKI NA KTÓRYCH
SĄ OBECNE NASZE
PRODUKTY

180

MAREK

37,000+
PRACOWNIKÓW



Mamy mocną pozycję w trzech głównych regionach

Europa Zachodnia

-  Dania
-  Finlandia
-  Francja
-  Niemcy
-  Norwegia
-  Polska
-  Szwecja
-  Szwajcaria
-  Wielka Brytania

Centralna & Wschodnia Europa oraz Indie

-  Azerbejdżan
-  Belarus
-  Bułgaria
-  Kanada
-  Chorwacja
-  Estonia
-  Grecja
-  Indie
-  Włochy
-  Kazahstan
-  Łotwa
-  Litwa
-  Nepal
-  Serbia
-  Ukraina

Azja

-  Kambodża
-  Chiny
-  Hong Kong SAR
-  Laos
-  Malezja
-  Myanmar
-  Singapur
-  Wietnam

Posiadamy browary na **30+ rynkach**, a nasze produkty są licencjonowane albo eksportowane do **100+ krajów w tym:** Turcja Australia, Irlandia, Bliski Wschód, Ameryka Północna, Południowa Korea i Belgia

Nasze globalne portfolio składa się ze 180 marek, których każda ma unikalny charakter



WYBRANE Z NASZEGO ŚWIATA

Browar Bosman

w Szczecinie



Browar Kasztelan

w Sierpcu



Browar Okocim

w Brzesku



Nasze lokalne portfolio



Wybrane z polskiego rynku

Kluczowe dane sektora **BUSINESS SERVICES** w Poznaniu

152 centra usług biznesowych
w Poznaniu

15 centrów zatrudnia co
najmniej 500 pracowników

Zatrudnienie w 2024 roku:
~28 200 osób

Od 2019 roku liczba miejsc
pracy wzrosła o 11 168, co
odpowiada skumulowanemu
rocznemu wskaźnikowi
wzrostu (CAGR) na poziomie
10,6%.

W latach 2023–2024 otwarto
11 nowych centrów usług.

Prognoza zatrudnienia na
2025: ~29 200 osób

Źródło: Opracowano na podstawie raportu ABSL „Business Services Sector in Poland 2024” oraz dostępnych danych z publikacji miejskich i branżowych dotyczących sektora nowoczesnych usług biznesowych w Poznaniu.

Usługi scentralizowane w Carlsberg Shared Service

Controlling Center of Excellence

Planowanie Finansowe, Budżetowanie,
Controlling i Analiza

Customer to Cash

Dział Wsparcia Sprzedaży
& Dział Należności

Purchase-to-Pay

Dział Zobowiązań, Dział Travel Expenses,
Płatności za usługi i dostawy

Transport Control Tower

Organizowanie transportu pomiędzy magazynami CB,
Odbiór materiałów i surowców od dostawców, Dostawa
wybranych prod. do klientów

Record-to-Report

Rachunkowość, Raportowanie,
Podatki, Treasury

Other services

Zamówienia i zakupy, IIT, Usługi HR,
Dział Kontroli Wewnętrznej,
Zespół Audytu Wewnętrznego

Carlsberg Shared Service w liczbach

2005
Rok założenia

478
Pracowników

93%
Dyplom
Magistra

36
Średni Wiek

69%
Kobiety

19
Narodowości





Quiz

Slido

Dołącz za
pomocą kodu
#Carlsberg
lub zeskanuj
kod QR





Definicje

The background image shows a vast beer production facility. In the foreground, rows of green glass beer bottles are visible, each with a blue cap and a red label. The bottles are arranged in neat rows, extending into the distance. The background is filled with industrial machinery, conveyor belts, and bright overhead lights, creating a sense of a large-scale manufacturing process.

**Wewnętrzny outsourcing i
standaryzacja procesów w grupie
kapitałowej na przykładzie usług tax
compliance w carlsberg**

OUTSOURCING to strategia zarządzania polegająca na przekazywaniu wybranych procesów lub funkcji przedsiębiorstwa innym podmiotom (zewnętrznym lub wewnętrznym w ramach grupy kapitałowej).



Outsourcing procesów podatkowych – etapy

Planowanie strategiczne
(analiza, ocena, sposób)

Przygotowanie i zaangażowanie interesariuszy
(zespół, mapowanie, komunikacja)

Zapewnienie zasobów

Ocena i przygotowanie procesów

Transfer procesu
Workshadowing & Reverse workshadowing

Wdrożenie i stabilizacja

BAU oraz Zarządzanie jakością
(mierzenie = KPI, audyt, zbieranie opinii)

Standaryzacja i usprawnianie procesu

Etap przekazywania

Etap BAU

Etap usprawnień

**Wewnętrzny outsourcing i
standaryzacja procesów w grupie
kapitałowej na przykładzie usług tax
compliance w carlsberg**

Standaryzacja procesów

W centrum usług wspólnych:

Znalezienie wspólnych elementów dla tych samych procesów na różnych rynkach

Znalezienie wspólnych elementów dla różnych procesów w ramach jednego rynku

Dążenie do ujednolicenia i uproszczenia procesów w ramach całego obsługiwanego obszaru – fundament pod automatyzację

Przygotowanie instrukcji według spójnego wzoru dla wszystkich obsługiwanych procesów

Na przykładzie procesów podatkowych:

Jednolity plik VAT dla wszystkich krajów (rejestr VAT), na podstawie którego składana jest Deklaracja

Jednorodny sposób uzgodnienia kont podatkowych wraz ze wskazanymi załącznikami

Wyznaczenie centralnych osób odpowiedzialnych za dane źródłowe (np. kody podatku, obowiązujące stawki, commodity code potrzebny do Intrastatu)

Ten sam wzór instrukcji (elementy, opis, forma, archiwizacja) dla każdego procesu

Standaryzacja procesów - charakterystyka

- ***Ujednolicenie działań operacyjnych:*** Standaryzacja procesów obejmuje tworzenie spójnych procedur i praktyk w różnych działach lub lokalizacjach w celu zapewnienia jednolitości operacji.
- ***Sporządzenie prostych instrukcji:*** Przygotowanie instrukcji według spójnego wzoru dla wszystkich obsługiwanych procesów.
- ***Jakość i zgodność z przepisami:*** Standaryzacja wymaga utrzymania stałej jakości i zapewnienia zgodności z przepisami i standardami branżowymi we wszystkich obszarach organizacji.
- ***Uproszczone szkolenia i wdrażanie:*** Standaryzowanie procesów ma na celu uproszczenie szkolenia i wdrażania nowych pracowników, ponieważ istnieją jasne i spójne ramy, których należy przestrzegać.
- ***Ciągła komunikacja i współpraca:*** Standaryzowanie procesów wymaga ustalenia poprawnego sposobu komunikacji i współpracy między zespołami, zapewniając wspólne zrozumienie i język operacji.

The background image shows a vast beer production facility. In the foreground, numerous green glass beer bottles are lined up on a conveyor belt, each with a blue cap and a red label. The bottles are arranged in neat rows, extending into the distance. The background is filled with industrial machinery, pipes, and bright overhead lights, creating a sense of a large-scale manufacturing environment. The overall scene conveys a sense of efficiency and scale.

**Wewnętrzny outsourcing i
standaryzacja procesów w grupie
kapitałowej na przykładzie usług **tax
compliance** w Carlsberg**

Zakres podatków obsługiwanych przez Carlsberg Shared Services

VAT (Value Added Tax)

Podatek od Wartości Dodanej /
Podatek od Towarów i Usług,

ED (Excise Duty)

Podatek Akcyzowy od piwa i
napojów alkoholowych,

CIT (Corporate Income Tax)

Podatek Dochodowy od Osób
Prawnych,

WHT (Withholding Tax)

Podatek u Źródła

PIT (Personal Income Tax)

Podatek Dochodowy od Osób
Fizycznych - deklaracje dotyczące
beneficjentów akcji promocyjnych
Carlsberg Polska,

Pozostałe podatki i opłaty:

podatek cukrowy, opłata
„małpkowa”, opłaty środowiskowe
oraz opłaty kaucyjne,

Usługi tax compliance - szczegóły

Usługa Tax Compliance (tj. sprawozdawczość podatkowa) polega na wypełnianiu przez firmę outsourcingową obowiązków podatkowych ciążących na podatniku. Do kluczowych zadań z zakresu usługowego prowadzenia Tax Compliance wykonywanych przez Carlsberg Shared Services należą:

- Sporządzanie, raportowanie i wsparcie procesów sprawozdawczości podatkowej,
- Asystowanie przy kontrolach i audytach obsługiwanych spółek grupy kapitałowej WE; tj. kontakt i korespondencja z audytorami i inspektorami, przygotowywanie dokumentacji źródłowej (faktur), raportów oraz odpowiadanie na zapytania,
- Reprezentowanie spółek grupy kapitałowej przed urzędami podatkowymi, statystycznymi oraz celnymi i korespondencja z nimi;
- Sporządzanie i zgłaszanie raportów statystycznych nie wiążących się z płatnościami (np. unijny Intrastat),
- Kalkulacja, raportowanie i płatności za opłaty środowiskowe, kaucyjne oraz inne podatki i opłaty.
- Uzgodnienia kont podatkowych z deklaracjami, dokonywanymi płatnościami oraz otrzymywanymi zwrotami.
- Monitorowanie zmian legislacyjnych,



Warsztaty

Warsztaty

**Centrala
Headquarters**

Spółka lokalna

**Centrum Usług Wspólnych
Shared Service Center**

1. Jakie są **oczekiwania oraz obawy/ryzyka** w zakresie outsoursowanych/przenoszonych procesów podatkowych z punktu widzenia waszej spółki?

Warsztaty

**Centrala
Headquarters**

Spółka lokalna

**Centrum Usług Wspólnych
Shared Service Center**

- 1.
2. Sporządźcie **ramowy plan (w kolejności realizacji)** procesu przekazania czynności związanych z raportowaniem VAT z jednostki lokalnej do centrum usług wspólnych. Opisać **szczegółowo** kroki jednego z etapów.



Podsumowanie warsztatów

Podsumowanie warsztatów

Centrala
Headquarters

Spółka lokalna

Centrum Usług Wspólnych
Shared Service Center

Oczekiwania:

- **Efektywność kosztowa:** Centrala oczekuje, że centrum usług wspólnych zoptymalizuje procesy i obniży koszty związane z zgodnością z VAT dzięki ekonomii skali i scentralizowanej wiedzy,
- **Spójność i standaryzacja:** Oczekują spójnego stosowania przepisów VAT i standaryzacji raportowania we wszystkich jednostkach, co zapewni zgodność i zmniejszy ryzyko błędów.
- **Lepsza kontrola i nadzór:** Centrala oczekuje lepszej widoczności i kontroli nad procesami zgodności z VAT, co prowadzi do lepszego zarządzania ryzykiem.

Zagrożenia/Obawy:

- Utrata lokalnej wiedzy

Podsumowanie warsztatów

**Centrala
Headquarters**

Spółka lokalna

**Centrum Usług Wspólnych
Shared Service Center**

Oczekiwania:

Prawidłowe i terminowe raportowanie i płatności zobowiązań podatkowych.

Zagrożenia/Obawy:

- Utrata lokalnej wiedzy i utrata kontroli: Lokalna jednostka może obawiać się utraty kontroli nad swoimi procesami VAT i podejmowaniem decyzji, co może prowadzić do potencjalnego niedopasowania do lokalnych potrzeb biznesowych.
- Wyzwania komunikacyjne: Obawy dotyczące potencjalnych barier komunikacyjnych i opóźnień w rozwiązywaniu lokalnych kwestii VAT z powodu scentralizowanych operacji.
- Jakość usług: Lokalna jednostka może martwić się o jakość usług i odpowiedzialność pracowników centrum usług wspólnych, obawiając się, że może ono nie spełniać ich specyficznych potrzeb lub terminów.

Podsumowanie warsztatów

**Centrala
Headquarters**

Spółka lokalna

**Centrum Usług Wspólnych
Shared Service Center**

Oczekiwania:

- Optymalizacja procesów: Centrum usług wspólnych oczekuje optymalizacji procesów zgodności z VAT poprzez scentralizowane operacje, wykorzystując technologię i najlepsze praktyki oraz dedykowany zespół.
- Skalowalność: Oczekują, że będą w stanie skalować operacje, aby obsłużyć wiele jednostek w grupie, poprawiając ogólną jakość usług

Zagrożenia/Obawy:

- Ograniczenia zasobów: Centrum usług wspólnych może obawiać się przytłoczenia przez ilość pracy w tym samym terminie lub braku wystarczających zasobów do efektywnego zarządzania zwiększonym obciążeniem.
- Wyzwania integracyjne: Obawy dotyczące trudności w integracji różnych systemów, procesów i kultur z różnych lokalnych jednostek w spójną operację.
- Presja od klienta: spełnienie wysokich oczekiwań stawianych przez centralę i lokalne jednostki, obawiają

Etapy przejmowania procesu w CB cz. 1 - przygotowanie

Etap przygotowawczy

- **Etap przygotowawczy** – Analiza stanu obecnego, ocena wykonalności, oszacowanie kosztu i ryzyk, podjęcie decyzji, zaplanowanie harmonogramu,
- **Przygotowanie interesariuszy** - Określenie osób odpowiedzialnych, oszacowanie pracochoćności procesu, mapowanie i komunikacja,
- **Planowanie zespołów** – określenie zaangażowania przekazujących, zaplanowanie zwolnień/przesunięć w jednostce lokalnej, zatrudnienie/przypisanie osób do projektu w Shared Service,

Etapy przejmowania procesu w CB cz. 2 - przekazanie

Etap przekazywania

- **Prezentacja procesu** – Wytłumaczenie procesu przez jednostkę lokalną oraz przekazanie lokalnej instrukcji i dokumentacji,
- **Workshadowing** – Wykonanie procesu/zaprezentowanie procesu przez jednostkę lokalną i obserwacja przez pracowników Shared Service,
- **Wdrożeniowe wykonanie** – Testowe wykonanie procesu przez pracowników Shared Service,
- **Reverse Workshadowing** – Wykonanie procesu przez pracowników Shared Service pod obserwacją przez pracowników jednostki lokalnej,
- **Sporządzenie dokumentacji w Shared Service** – Opisanie procesu według jednolitego wzoru stosowanego w Shared Service,
- **Organizowanie uprawnień** – Kontakt z odpowiednimi organami w celu nadania pracownikom Shared Service loginów, uprawnień, autoryzacji czy tokenów,
- **Hypercare** – Okres wykonywania procesu przez Shared Service, a jednostka lokalna pozostaje w ciągłej gotowości do pomocy i wyjaśnień,
- **Przekazanie odpowiedzialności** – Oficjalne przekazanie odpowiedzialności za proces do Shared Service,

Etapy przejmowania procesu cz. 3 - BAU

- **BAU** – Business As Usual, tj. regularne wykonywanie standardowych operacji i raportów w zakresie przejętego procesu,

Etap BAU

Etapy zaplanowane na stałe występowanie:

- **Spotkania Shared Service z Lokalną Jednostką** – Regularne spotkania z wymianą zdań, wzajemnym dzieleniu się wiedzą, wyjaśnianie obopólnych wątpliwości,
- **Szkolenia** – Stałe podnoszenie kwalifikacji wewnątrz Shared Service, wymiana wiedzy z Jednostką Lokalną, wspieranie innych działów i funkcji w zakresie wątpliwości podatkowych,

Etapy przejmowania procesu w CB cz. 4 - usprawnienia

Po pełnym opanowaniu procesu:

- **Rozpoczęcie prac nad standaryzacją** – Dokonanie analizy i porównań pomiędzy procesami i rynkami, jakie części wspólne, jakie wymogi minimalne, spotkania wewnętrzne,
- **Przygotowanie pilotażowej standaryzacji** – na bazie wyników analiz i porównań. Wdrożenie pilotażowe w porozumieniu z jednostką lokalną, porównanie rezultatu pilotażowego wdrożenia z poprzednią wersją procesu, analiza wyników, wymiana doświadczeń.
- **Stopniowe rozszerzanie zakresu o kolejne rynki** – Po dopracowaniu i pozytywnym wdrożeniu na jednym rynku wdrożenie rozwiązania na procesach kolejnych jednostek,
- **Podsumowanie efektów standaryzacji** - Informowanie o osiągnięciach i korzyściach wynikających z zstandaryzowania procesu,
- **Ciągła praca nad usprawnieniami** – Dalsze wprowadzanie standaryzacji, ulepszeń i automatyzacji na podstawie zdobytych doświadczeń,
- **Automatyzacja procesu** – Ustandaryzowane procesy są fundamentem do wprowadzenia automatyzacji

Etap usprawnień

Standaryzacja procesów w podatkach

- *Scentralizowane gromadzenie danych:*
 - Wdrożenie scentralizowanego systemu gromadzenia i zarządzania danymi związanymi z podatkiem VAT ze wszystkich jednostek biznesowych w różnych krajach.
 - Upewnienie się, że system może obsługiwać wiele rodzajów danych w celu uwzględnienia różnic regionalnych.
- *Ujednolicony proces autoryzacji:*
 - Księgowania, uzgodnień, raportowania i płatności.
- *Ujednolicone szablony raportowania:*
 - Opracowanie ustandaryzowanych szablonów raportowania VAT, które będą zgodne ze wspólnymi wymogami krajów Europy Zachodniej.
 - Uwzględnienie pól na niezbędne informacje, takie jak podstawa opodatkowania, stawki VAT i zwolnienia, przy jednoczesnym umożliwieniu korekt specyficznych dla danego kraju.
- *Zautomatyzowane narzędzia obliczeniowe:*
 - Wykorzystanie zautomatyzowanych narzędzi do dokładnego obliczania zobowiązań z tytułu podatku VAT i zwrotów, zmniejszających ryzyko błędów i zapewniających zgodność z różnymi krajowymi stawkami i przepisami dotyczącymi podatku VAT.
 - Regularne aktualizowanie tych narzędzi w celu odzwierciedlenia zmian w przepisach dotyczących podatku VAT w różnych krajach.

Standaryzacja procesów w podatkach

- *Spójne harmonogramy składania deklaracji:*
 - Stworzenie jednolitego harmonogramu przygotowywania i składania deklaracji VAT, uwzględniającego różne terminy składania deklaracji w poszczególnych krajach..
 - Stosowanie przypomnień i alertów w celu zapewnienia terminowego składania deklaracji i uniknięcia kar.
- *Ujednolicone procesy płatności::*
 - Stworzenie ujednoliconego procesu dokonywania płatności VAT, w tym wykorzystanie elektronicznych systemów płatności w celu usprawnienia transakcji.
 - Zapewnienie zgodności procesów płatności z przepisami bankowymi i finansowymi każdego kraju.
- *Regularne szkolenia i aktualizacje:*
 - Przeprowadzanie regularnych sesji szkoleniowych dla zespołów finansowych, aby informować je o wszelkich zmianach w przepisach dotyczących podatku VAT oraz szkolić nowych pracowników.
 - Zapewnianie aktualizacje i zasoby, aby pomóc zespołom w szybkim dostosowaniu się do nowych wymogów.

Standaryzacja procesów – korzyści



Fundament do automatyzacji i AI

Zastępowalność, kontrola

Przejrzystość, zgodność

Efektywność kosztowa



Q & A

Dane kontaktowe

 Carlsberg Shared Services
 carlsberg_shared_services
 Carlsberg Shared Services



Monika Król
Head of Western Europe
Indirect Tax Operations
Monika.Krol@carlsberg.com

Jakub Sarbok
Junior Tax Specialist
Jakub.Sarbok@carlsberg.com

Jacek Politowicz
Tax Specialist
Jacek.Politowicz@carlsberg.com

**CARLSBERG
SHARED SERVICES**



**PEOPLE
BEER
ATMOSPHERE**

THANK YOU

