

Budżetowanie

CAŁA FIRMA TWORZY SWÓJ PLAN



Coraz bardziej konkurencyjne warunki rynkowe wymuszają na dyrektorach finansowych wydłużenie horyzontu planowania oraz przeniesienie ciężaru tworzenia budżetu na menedżerów średniego szczebla.

Rozwój gospodarczy, z którym mamy do czynienia po wejściu Polski do Unii Europejskiej, przekłada się na zmianę w podejściu dyrektorów finansowych do planowania i analizy budżetu.

Przyspieszenie gospodarcze sprawia, że firmy stają się coraz większe, a napływ nowych inwestorów powoduje, że konkurencja na rynku jest ostrzejsza. Dlatego nasila się presja na dyrektorów finansowych, aby zwiększyć wydajność swoich przedsiębiorstw.

Takimi obserwacjami w rozmowie z Financial Director Polska podzielił się Witold Kiljański, prezes zarządu Controlling Systems, wrocławskiego producenta oprogramowania służącego do

planowania i analizowania budżetów.

Controlling Systems łączy kompetencje firmy informatycznej z firmą doradczą w zakresie kontrolingu. Użytkownikami jego oprogramowania są głównie właśnie dyrektorzy finansowi, a w większych organizacjach – także kontrolerzy.

Firma powstała w 2003 roku. Założyło ją dziewięciu informatyków z Wrocławia, którzy są udziałowcami spółki. Główny jej produkt to program Eureca, służący do planowania budżetu i przeprowadzania analiz. Program stanowi rodzaj nakładki na działające już systemy klasy ERP takie, jak: SAP, Oracle czy Scala.

Jak mówi Witold Kiljański, Eureca jest narzędziem

informatycznym przeznaczonym dla przedsiębiorstw, które mają czegoś dużo: albo produktów, albo oddziałów. W takich firmach często pojawia się problem z analizą poszczególnych danych i przekrojowym spojrzeniem na całą działalność. Dlatego wśród ok. 40 klientów, których dotąd udało się zdobyć Controlling Systems, są zwykle duże podmioty: Toyota Motor Manufacturing, Torfarm, ThyssenKrup Energostal, Enea, czy Basell Orlen Polyolefins. W Torfarm, firmie zajmującej się dystrybucją farmaceutyków, budżet przy użyciu programu Eureca planuje np. 130 użytkowników w kilkunastu miastach.

Witold Kiljański zauważa, że podczas negocjacji

Posiadanie dokładnych danych i analiza stają się coraz ważniejszym elementem budowy wartości dodanej w firmach

z dyrektorami finansistami na temat zakupu czy wdrożenia programu Eureka można zauważyć wspólne dla wszystkich tendencje.

- Dyrektorzy i kontrolerzy finansowi poszukują sposobów na wieloprzekrojowe spojrzenie na firmę. Nie wystarcza im proste zmierzenie kwot. Potrzebne jest dokładniejsze mierzenie struktury przepływów gotówkowych – uważa Kiljański. Jego zdaniem, posiadanie dokładnych danych i analiza stają się coraz ważniejszym elementem budowy wartości dodanej w firmach.

Prezes Controlling Systems zauważa też wydłużenie horyzontu planowania w polskich przedsiębiorstwach: – Kiedyś horyzontem było kilka miesięcy, teraz firmy planują na dwa-trzy lata – mówi Kiljański.

Kolejnym widocznym zjawiskiem jest to, że przedsiębiorstwa coraz częściej prowadzą działalność na zasadzie planowania

poszczególnych projektów. Każdy z takich projektów ma swój osobny budżet i plan. Zjawisko to widoczne jest nawet w firmach, których tradycyjna działalność była traktowana jako całość, a nie opierana na odrębnych projektach.

Projektowe podejście do finansów sprawia, że wiele firm decentralizuje swoje budżety. – Budżet jest planowany od dołu. Zarząd nie narzuca już swoich wytycznych, a działający w terenie menedżerowie średniego szczebla aktywnie biorą udział w tworzeniu częściowych budżetów – uważa prezes Controlling Systems. Coraz powszechniejszą praktyką wśród firm jest tworzenie tzw. budżetu rolowanego. Oznacza to, że co miesiąc uaktualniają plan na najbliższe 12 miesięcy.

Decentralizacja budżetu wyraźnie odbija się w profilu użytkowników programu Eureka. Z jednej strony w firmie korzysta z niego dyrektor bądź kontroler finansowy, a z drugiej

uczestnicy budżetów częściowych: menedżerowie średniego szczebla, którzy planują te budżety i mają bieżący dostęp do informacji o planach i ich wykonaniu.

Przeprowadzenie decentralizacja budżetu nie jest wcale zadaniem łatwym. Widać to po liczbie klientów Controlling Systems. Zakup i wdrożenie programu Eureka to koszt rzędu 100 tysięcy złotych, choć – jak podkreśla Kiljański – są odchylenia zarówno w górę, jak i w dół. Nie jest to więc koszt zaporowy dla dużych firm. Jednak w praktyce okazuje się – przyznaje Kiljański – że wdrożenie Eureka jest sporą inwestycją nawet dla dużych przedsiębiorstw. W praktyce wprowadzenie programu często oznacza fundamentalną zmianę zarządzania i przeniesie ciężaru tworzenia budżetu z dyrektora finansowego na menedżerów średniego szczebla.

Tomasz Stępień

Rolowanie budżetu

Coraz więcej firm nie tworzy budżetów na rok kalendarzowy, ale na najbliższe 12 bądź 6 miesięcy. Zdaniem Witolda Kiljańskiego, prezesa Controlling Systems, koniec roku kalendarzowego – zwłaszcza dla firm, których przychody pochodzą z realizacji dużych projektów – stanowi sztuczną barierę. Suma przychodów oraz kosztów takich firm wynika przede wszystkim z sumy budżetów przychodowych i kosztowych poszczególnych projektów, rozpoczynanych i kończonych w różnych momentach czasowych. Dlatego rolowanie budżetu pozwala na bardziej precyzyjne planowanie. Jednym z klientów Controlling Systems, pracujących w ten sposób, jest firma zajmująca się wynajmem pracowników

czasowych. Przedsiębiorstwo to podpisuje kontakty ze swymi klientami – średnimi i dużymi firmami z całego kraju – na określony okres. Pozwala to z wyprzedzeniem zaplanować przychody i koszty, związane z obsługą danego klienta. Plan rolowany, lepiej niż tradycyjny budżet na rok kalendarzowy, pozwala ocenić przyszłe przychody i koszty wynikające z obecnych kontraktów firmy. Dzięki temu z kilkumiesięcznym wyprzedzeniem można zidentyfikować np. ryzyko spadku sprzedaży, wynikłe z niewystarczającej wartości negocjowanych nowych kontraktów, czy też poziom nakładów potrzebnych w związku z pozyskaniem nowego, dużego klienta w mieście, w którym do tej pory firma nie miała oddziału.