

Studium przypadku

Jak wspomóc budżetowanie w przedsiębiorstwie z sektora usług profesjonalnych

Witold Kiljański

– prezes zarządu Controlling Systems, firmy specjalizującej się w tworzeniu i wdrażaniu rozwiązań wspomagających procesy budżetowania i controllingu; Pytania: czytelnicy.controlling@infor.pl

Budżetowanie jest nieodłączną częścią nowoczesnego zarządzania przedsiębiorstwem. Współczesne podejście do zarządzania musi mieć charakter holistyczny – nie może być ograniczone wyłącznie do danych wartościowo-finansowych. Spojrzenie na przedsiębiorstwo z perspektywy controllera wymaga skojarzenia ze sobą różnych wielkości, takich jak normy technologiczne, ilościowe trendy sprzedaży, ceny konkurencji, raporty branżowe z informacjami o udziałach w rynku i wielu innych. A dane te zwykle znajdują się w wielu miejscach w firmie.

P przed takimi problemami stanęła jakiś czas temu firma Creyf's Polska zajmująca się leasingiem pracowników, usługowym naliczaniem płac oraz innymi usługami z zakresu HR. Budżetowanie w dużej sieciowej agencji pracy czasowej, która charakteryzuje się rozbudowaną strukturą terytorialną (22 oddziały obsługujące kilkaset klientów i zatrudniające łącznie kilkanaście tysięcy pracowników czasowych) jest procesem bardzo złożonym. Dodatkowo, biorąc pod uwagę fakt, iż proces planowania w takiej organizacji z natury rzeczy ma charakter kolektywny, to zadanie, jakim jest tworzenie budżetu, staje się tym bardziej skomplikowane.

Dotychczas w Creyf's Polska budżet powstawał metodą ręcznego „sklejania” ze sobą arkuszy kalkulacyjnych z cząstkowymi budżetami poszczególnych działów. Jeśli zastanowimy się z iloma arkuszami, formułami i cyframi mieliśmy do czynienia przy tworzeniu rocznego planu dla firmy obsługującej 200 klientów, oferującej im kilkanaście typów usług, działającej w sieci 22 biur regionalnych, mającej kilkanaście komórek organizacyjnych w centrali, kilkadziesiąt rodzajów kosztów, jeśli uświadomimy sobie ile „po

drodze” trzeba było uwzględnić wielkości w jednostkach naturalnych (np. zatrudnienie, sprzedaż, przejechane kilometry czy godziny przepracowane przez pracowników w poszczególnych rodzajach wykonywanych przez nich prac), ile dodatkowo w każdym budżecie mieści się założeń co do np. kursów walutowych, cen jednostkowych, stawek wynagrodzeń itp., to zadanie stworzenia i kontroli budżetu „ręcznymi” metodami w takiej organizacji jest naprawdę olbrzymie.

Dodajmy, że podczas realizacji budżetu na bieżąco musimy zestawiać wartości planowane z wykonanymi, a wykonanie jest rejestrowane w kilku różnych systemach informatycznych.

Potrzeby klienta

Creyf's Polska jest częścią belgijskiej grupy SOLVUS, świadczącej tego typu usługi w całej Europie. Ze względu na rozproszony charakter organizacji sam obieg informacji jest utrudniony, a zebranie budżetów oraz informacji o ich wykonaniu w jednym miejscu sprawia, że budżetowanie staje się procesem bardzo złożonym i czasochłonnym. Do tego zmiany w portfolio zleceń

powodują bardzo często konieczność udzielania informacji dotyczących np. zysku operacyjnego firmy po podpisaniu (lub nie) kolejnej umowy na proponowanych warunkach.

Specyfika firmy i jej usług oraz ilość informacji, jaka codziennie musi być przetwarzana, zrodziła konieczność wdrożenia systemu informatycznego, który w sposób efektywny potrafi gromadzić, przetwarzać i zarządzać informacją finansową.

UWAGA

Celem nadrzędnym wdrożenia miało być przekazanie menedżerom narzędzia, które w sposób jednoznaczny ograniczy liczbę przesyłanych drogą mailową plików Excela oraz umożliwi korzystanie z jednej bazy danych bez manualnej ingerencji osób trzecich. W następnej kolejności skupiono się na wielkościach planowanych oraz na kontroli ich realizacji.

„Podejmując decyzję o zakupie i wdrożeniu systemu controllingowego najważniejszym kryterium wyboru była dla nas elastyczność narzędzia. Mając wiedzę na temat różnorodności informacji, jaką chcemy przetwarzać i zarządzać, przekrojów czasowych i terytorialnych oraz, co najważniejsze, dynamicznych zmian, jakie dokonują się w strukturze firmy, potrzebowaliśmy narzędzia, które sprostają tym wszystkim wymogom. Chcieliśmy mieć narzędzie, które w odpowiednich rękach będzie żyło i zmieniało się wraz ze zmianami zachodzącymi w firmie” – mówi Edyta Sobiepanek, controller finansowy Creyf's Polska.

Zważywszy na to, iż podstawowym celem systemu controllingowego jest kreowanie przyszłości firmy i korzystanie ze wszystkich możliwych narzędzi, które pozwalają ten cel osiągnąć, firma Creyf's Polska bardzo duży nacisk położyła na możliwość wykorzystania Eureka nie tylko jako rozbudowanego narzędzia analitycznego, ale również jako bazy do tworzenia wielomiarowych, wielowymiarowych oraz wielookresowych budżetów.

UWAGA

Aby efektywnie monitorować, planować i zarządzać wynikami organizacji, musimy popatrzeć na nią z bardzo wielu przekrojów decyzyjnych, jak chociażby:

- poszczególnych regionów geograficznych,
- klientów i poszczególnych umów z nimi zawartych,
- kategorii prac, do których wynajmowani są pracownicy czasowi,

- komórek organizacyjnych, odpowiedzialnych za poszczególne fragmenty biznesu.

Mało tego, w każdej z tych perspektyw konieczne jest spojrzenie na kilka mierników – na przykład liczbę przepracowanych godzin/dni czy też efektywnie uzyskaną stawkę godzinową w przychodach i w kosztach.

Kolejną potrzebą było poukładanie wszystkich tych przekrojów oraz miar na osi czasowej – bo przecież każda umowa z każdym klientem, w każdym regionie i oddziale, dla każdej kategorii prac zawarta jest na określony okres, niekoniecznie tożsamy z przyjętymi okresami rozrachunkowymi. Możliwość dokonywania analiz w różnych okresach czasowych, badanie tendencji oraz sezonowości to kluczowe informacje, które są niezbędne do podejmowania prawidłowych decyzji operacyjnych, a nawet strategicznych.

Rozwiązanie

Obsługa tak rozbudowanego modelu controllingowego przy pomocy zwykłego arkusza kalkulacyjnego okazała się zbyt pracochłonna zarówno dla controllera, jak i arkusza. Zdecydowano się wobec tego na wdrożenie specjalistycznego narzędzia Eureka. Rozwiązanie to, dzięki zastosowanej w nim technologii hurtowni danych, umożliwiło planowanie i kontrolę budżetu przedsiębiorstwa w ujęciu:

- **wielowymiarowym** – przykładowo, śledzenie kosztów i przychodów jednocześnie według regionów geograficznych, klientów i zawartych z nimi umów, kategorii czynności, do których wynajmowani są pracownicy, jednostek organizacyjnych firmy itp.,
- **wielomiarowym** – dla każdego ze wspomnianych planów możemy zdefiniować i jednocześnie obserwować wiele miar, jak chociażby stawki jednostkowe, ilości przepracowanych godzin, kwoty przychodów i kosztów – informacje o wykonaniu tych miar pobierane są jednocześnie z wielu źródeł,
- **wielookresowym** – każdy budżet przychodowy i kosztowy może składać się z wielu projektów, mających różne daty rozpoczęcia i zakończenia, dzięki zastosowaniu technologii OLAP (czyli tzw. wielowymiarowych baz danych); analizowanie odchyleń w tego rodzaju budżecie jest naprawdę prostym, niewymagającym wiedzy informatycznej, zajęciem.

Podczas prac nad koncepcją controllingu w Creyf's Polska kierowano się następującymi zasadami:

- należy nazwać obszary działalności (grupy kosztów i przychodów oraz inne zasoby), na które kierownicy mają pełny wpływ,
- jeżeli kierownicy nie mają pełnego wpływu na jakieś obszary, należy odpowiedzialność za nie przekazać tym, którzy go mają (struktura macierzysta),
- dla obszarów będących pod kontrolą poszczególnych kierowników należy stworzyć katalog miar, opisujących ich efektywność i doprowadzić do ich porównywalności (wiadomo, że biuro w Warszawie drożej sprzeda stawkę godzinową tego samego typu pracownika niż biuro w Lublinie, natomiast efektywnie uzyskana marża na jednej sprzedanej godzinie może być w obu biurach na podobnym poziomie),
- należy zapoznać kierowników z tym modelem w sposób zrozumiały i ciekawy,
- trzeba prezentować im na bieżąco informacje o ich wynikach poprzez udostępnienie im części internetowej systemu, dzięki której za pośrednictwem przeglądarki www mogą sami zagłębiać się w te dane,
- trzeba oceniać i premiować pomysły oraz śledzić powstałe odchylenia.

Wprowadzenie specjalistycznego narzędzia w firmie Creyf's Polska było koniecznym, ale jednocześnie radykalnym posunięciem.

Osobom, które nie mają żadnego doświadczenia w wdrażaniu programów, ich konfiguracji oraz przystosowywaniu do specyfiki firmy może się wydawać, że etap końcowy jest najtrudniejszy. Jednak kluczowym etapem wdrożenia jest analiza przedwdrożeniowa, która ma na celu przygotowanie projektu wdrożenia, jego strategii, głównych założeń, zakresu procesowego i orga-

nizacyjnego oraz określenie wymagań organizacyjnych, jak i technicznych realizacji projektu.

Dlatego szczególnie ważne jest, aby osoba tworząca całą koncepcję controllingu od początku wdrożenia wiedziała, co chce uzyskać w efekcie końcowym i jakie korzyści ma czerpać z wdrażanego systemu.

„Zastosowane w naszej firmie rozwiązanie informatyczne znacznie skróciło czas tzw. menedżerskiego sprzężenia zwrotnego, czyli czas pomiędzy zaobserwowaniem odchylenia, wyjaśnieniem jego przyczyny i wprowadzeniem odpowiednich działań. Oprócz tego zmienił się charakter mojej pracy – przedtem znaczną część czasu pochłaniało mi samo zebranie danych i wprowadzenie ich do arkusza kalkulacyjnego, teraz całą warsztatową obsługę przejęła hurtownia danych, która pobiera dane z wdrożonych wcześniej systemów ewidencyjnych i przelicza je w zadany sposób. Dzięki temu mamy narzędzie, które jest wartością dodaną do tego, co mieliśmy, bez konieczności wprowadzania rewolucyjnych zmian w działających już systemach. A ja mam dużo więcej czasu na to, co w controllingu jest najważniejsze, czyli na kreowanie przyszłości na podstawie szybkich i wiarygodnych danych” – podsumowuje Edyta Sobiepanek.

Wdrożenie w firmie Creyf's Polska potwierdziło po raz kolejny, że kluczowym czynnikiem sukcesu we wdrożeniu jest zdefiniowanie przemyślanego, dopracowanego do organizacji modelu controllingowego oraz efektywna współpraca z działem IT klienta. Creyf's Polska jest bardzo sprawną i kreatywną organizacją – jak sam klient podkreśla, wdrożenie rozwiązania oznacza dopiero początek jego dalszej rozbudowy o kolejne miary, podlegające planowaniu i analizom oraz kolejne dziedziny działalności, optymalizowane dzięki działaniom controllingu. ■

Pamiętaj o zamówieniu prenumeraty na II kwartał 2006 r.!

W prenumeracie redakcyjnej miesięcznik „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” jest dostarczany wprost na twoje biurko!

Zamówienia i informacje:

0801 626 666

e-mail: bok@infor.pl