

Konto-Nr.	Datum	Ausz-Nr	Bilanz	Kontoauszug
409190-432	29.04.98	12	1	Kontostand vom
5 SPORTOASE				
BEITRAG 4/98				
02 MUSTERFIRMA				
LOHN/GEHALT 4/98				
888 KONTOFÜHRUNGSENTGELT				
		1,10		
		***-W		
26 04.98				

AUERAUFRAG

GUTSCHRIFT

2.000,00

ENTGELTE USW

0,00

100,00

2.000,00

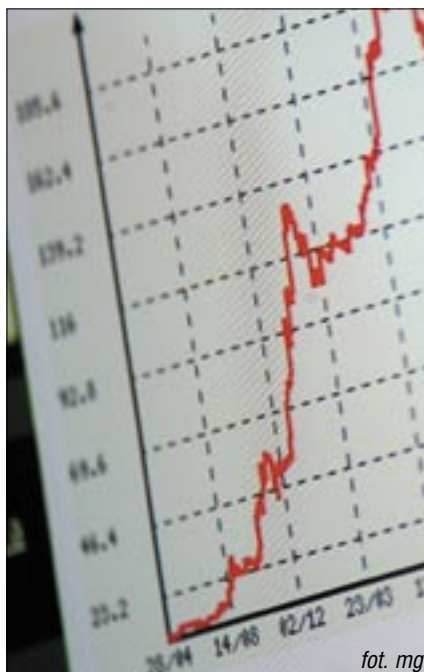
3.116

50 % Anlagen:

Czy system informatyczny może dać firmie trwałą przewagę konkurencyjną?

System informatyczny może dać firmie trwałą przewagę konkurencyjną. Czego wobec tego brakuje użytkownikom dziś w firmach systemom, by taka przewaga stała się rzeczywistością? Większość przedsiębiorstw posiada już rozwiązania informatyczne, a zwykle (poza usprawnieniem ewidencji danych) niewiele z tego wynika. Rzecz w tym, by spojrzeć na to zagadnienie z innej, zupełnie nieinformatycznej perspektywy.

Kluczowym zadaniem każdego zarządzającego jest dbałość o wartość firmy. To główne kryterium oceny prezesa firmy. Wartość firmy wycenia się zwykle poprzez pewną projekcję obecnych i przyszłych wyników finansowych. Im lepiej można te wyniki zaplanować, tym bardziej wycena jest wiarygodna, a tym samym - tym bardziej wiarygodna jest spółka w oczach inwestorów, analityków, banków itp. Jeśli realizacja planów niekorzystnie odbiega od wcześniejszych prognoz, a spółka nie informuje o zagrożeniach z wyprzedzeniem, jej wartość może spaść z dnia na dzień nawet o kilkadziesiąt procent. Czasami nieodwracalnie. Jednocześnie planowanie w wielu firmach odbywa się wciąż najprostszymi znanymi metodami - poprzez zbieranie wielu planów cząstkowych bądź zakładanie wskaźników przyrostu na podstawie doświadczenia,



fol. mg

wycucia itp. Czasami metody te zawiodą lub są niewydajne.

Sposobem na budowanie wartości firmy jest nieustanne pielęgnowanie przewag konkurencyjnych. Wiemy wszyscy, że konkurować, odróżniać się od konkurentów można różnymi cechami - mogą to być niskie koszty, unikalne pozycjonowanie produktów, sprawna sieć dystrybucyjna, wydajne procesy technologiczne, doskonała obsługa klienta, jakość produktów, dogodne warunki gwarancji i serwisu, innowacyjność i wiele innych cech.

W „erze informacji” taką przewagą jest także szybki dostęp do informacji i możliwość szybkiego jej przetworzenia oraz udostępnienia wewnątrz organizacji. Przewagą konkurencyjną mogą być również użytkowane przez firmę narzędzia informatyczne i umiejętności ich wykorzystanie w zarządzaniu.

Jak wiadomo, o przewadze konkurencyjnej trzeba dbać, inaczej podlegają naśladownictwu i po pewnym czasie stają się standardem. Idea organizacji masowej produkcji „pod zamówienie” (a właściwie pod olbrzymią liczbę zamówień), będąca protoplastą współczesnych metod MRP, została bodaj po raz pierwszy zastosowana w latach trzydzie-

stych XX wieku (a więc w epoce zdecydowanie „przedkomputerowej”) przez Tomasza Batę. Pomysł był banalnie prosty - do każdego pudełka z butami wkładano kartonik, za którego odesłanie do fabryki płacono drobną sumę sprzedawcy. Kartoniki były w różnych kształtach i kolorach, odpowiadających poszczególnym modelom i rozmiarom butów. Nadesłane kartoniki sortowano i nawlekano na pionowe pręty. W ten sposób powstawał „wykres słupkowy” pokazujący w trybie niemal „on line” (a właściwie „on line” na miarę możliwości tamtych technologii) asortymentową strukturę sprzedaży. Do tego dostosowywano strukturę produkcji, zakupów itp. W tamtych czasach była to innowacja (śmiesznie twierdzić informatyczna, choć jeszcze bez użycia komputerów), zapewniająca firmie BATA olbrzymią przewagę konkurencyjną. Dziś taki sposób organizacji produkcji to właściwie standard, skodyfikowany kilkoma kanonami (takimi jak MRP, just in time czy lean manufacturing).

Standaryzacja przewag konkurencyjnych dotyczy także systemów informatycznych. Na początku lat 90-tych przewagę konkurencyjną dawało posiadanie bieżącej informacji o stanie należności, zobowiązań i zapasów. Wiele firm upadło wtedy wskutek problemów z płynnością finansową. Przewagę taką można było osiągnąć poprzez wdrożenie zwykłego systemu finansowo - księgowego. Dziś tego typu oprogramowanie to absolutnie elementarny element wyposażenia biurowego firmy.

Dziesięć lat później przewagą konkurencyjną była możliwość dokładnego skalkulowania cen oraz elastycznego zaplanowania produkcji, dostaw i zapasów na podstawie zakładanego planu sprzedaży. Celem było umożliwienie planowania działalności (oraz przewidywania ewentualnego spiętrzenia i przestojów) na kilka miesięcy do przodu. Można to było osiągnąć poprzez wdrożenie pakietu klasy ERP. Najszybciej rosnące i najbardziej zyskowne wówczas firmy dystrybucyjne czy produkcyjne były zwykle najbardziej zaawansowanymi użytkownikami tego typu narzędzi. Zarówno systemy finansowo - księgowo, jak też pakiety ERP stały się standardowymi narzędziami w pracy przedsiębiorstw. Większość managerów nie wyobraża sobie funkcjonowania bez nich - podobnie jak bez telefonu komórkowego, e-maila czy internetu. A jeszcze 10 - 15 lat temu były to narzędzia zupełnie nieznanne.

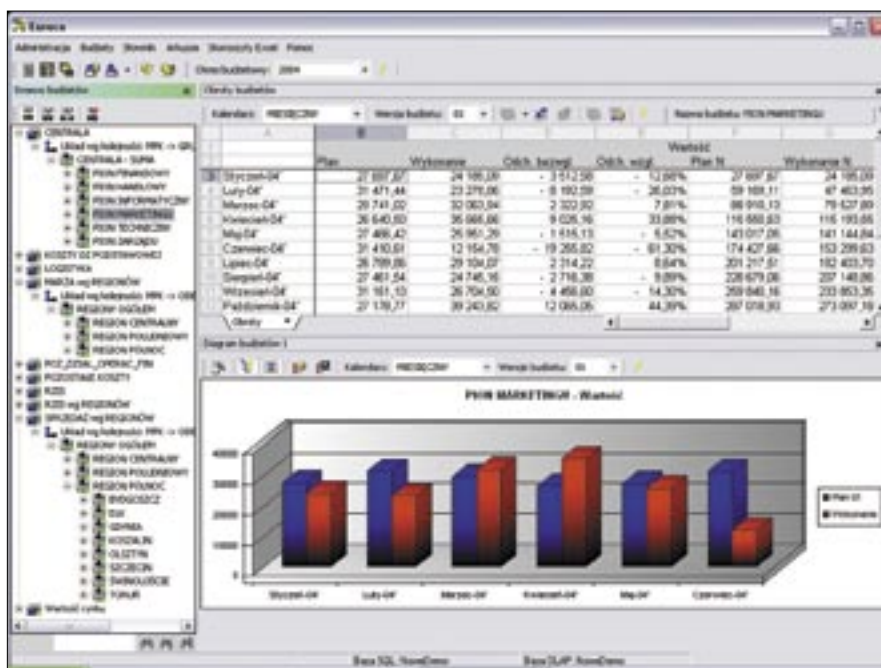
Jak wobec tego system informatyczny może w dzisiejszych czasach zapew-

nić przewagę konkurencyjną?

✓ Po pierwsze, firmy zgromadziły w swoich systemach olbrzymie ilości danych. Nieustannym problemem jest przetworzenie tychże DANYCH w INFORMACJE – i to w taki sposób, by informacje te były dostępne dla użytkownika bez przygotowania informatycznego. Prawie każdy manager potrzebuje możliwości dokład-

zyskiwanie optymalizacji działań, portfela produktowego, kosztów transportu i magazynowania itp.

✓ Po drugie, zarządzanie w dzisiejszych przedsiębiorstwach ma w coraz większym stopniu charakter zdecentralizowany – firmy wyodrębniają sieć centrów odpowiedzialności, zarządzanych przez samodzielnych managerów średniego szczebla.



nego i wieloprzekrojowego analizowania danych, nakładania na siebie informacji z różnych obszarów, szukania zależności, identyfikowania rynków, produktów i klientów szczególnie atrakcyjnych bądź szczególnie nieefektywnych i dzięki temu

Problemem staje się koordynacja działań oraz informacji - zarówno na etapie planowania, jak też w fazie realizacji. Każdy z nas wiele razy widział firmę, w której budżet kosztów był wykonany w 99,8 proc., a budżet sprzedaży w np. 85 proc. albo



foto. DPWN

w 120 proc. Każde z tych odchyłeń oznacza kłopoty – albo finansowe, albo wykonawcze. A wynikają one zwykle z braku informacji.

- ✓ Po trzecie – jako że żyjemy w „Erze Informacji”, kluczowym aspektem



zarządzania staje się planowanie. A planowanie i kontrola budżetu rozproszonej organizacyjnie (a często też terytorialnie) organizacji przy pomocy wielu arkuszy Excela „fruwających” po poczcie elektronicznej jest zadaniem bardzo czasochłonnym i pracochłonnym. Cykl powstawania jednej wersji budżetu często przekracza miesiąc (z czego 2 – 3 tygodnie pochłania samo zgromadzenie danych i „sklejenie” ich przez controllera w postaci zbiorczej), w związku z tym po prostu nie ma czasu na dokładne przyjrzenie się wszystkim składowym, przeanalizowanie danych itp. W rezultacie w bardzo wielu budżetach firm z roku na rok przechodzi wiele pozycji typowo „inercyjnych”, słabo zarządzalnych, planowanych na zasadzie pewnej „tradycji”.

Konkluzja jest prosta - tak naprawdę o przewadze konkurencyjnej firmy decyduje w dzisiejszych czasach jakość zarządzania, stworzenie unikalnego,

wydajnego modelu funkcjonowania organizacji, który będzie efektywniejszy niż „przeciętna” rynkowa. System informatyczny będzie elementem takiej przewagi wtedy, gdy umożliwi w prosty sposób odwzorowanie tego modelu oraz dopasowanie się do wymagań i potrzeb informacyjnych managerów firmy, a nie tylko Ministra Finansów, ZUS - u, GUS - u, Giełdy i innych zewnętrznych odbiorców informacji. Powinien także dostarczać odpowiednich informacji SZYBKO, nie wymagając od swoich użytkowników wysokiego poziomu wiedzy informatycznej. (Zwróćmy uwagę na kolejność: NAJPIERW model zarządzania firmą, POTEM konfiguracja systemu informatycznego, a NA KOŃCU szkolenie użytkowników. Zbyt często rozwiązania informatyczne wprowadzane są w odwrotnej kolejności. Wtedy przewagi konkurencyjne zanikają, a model zarządzania dostosowuje się do założeń projektantów systemu.)

Wyobraźmy sobie zatem narzędzie, które pozwoli obserwować efektywność naszej firmy i poszczególnych komórek organizacyjnych, oszczędzając 80 proc. czasu poświęcanego na to dziś, poruszać się po olbrzymiej ilości danych w niej zgromadzonych i wychwycić np. 10 proc. najmniej uzasadnionych kosztów oraz skrócić cykl planowania o połowę (dzięki temu, że zbieranie i weryfikacja danych przez controllera zamiast 2 tygodni potrwa 2 dni). Wyobraźmy sobie, że narzędzie to wykorzysta dane, zgromadzone w dzisiejszych systemach informatycznych, stając się wartością dodaną do nich. Wyobraźmy sobie, że czas jego wdrożenia to kilka miesięcy, a nie kilka lat. Wyobraźmy sobie, że każdy manager będzie w stanie poprzez przeglądar-

kę internetową otrzymać informacje o wykonaniu swojego budżetu oraz budżetów jemu podlegających z dokładnością do dnia poprzedniego (a nie raz w miesiącu z kilkudniowym opóźnieniem) i od razu podejmować odpowiednie działania korygujące. Każdy – czyli także prezes. Wyobraźmy sobie, że nauczymy się pracować z takim narzędziem w kilka dni – bo wykorzystuje ono komponenty powszechnie znanego oprogramowania MS OFFICE. Takie narzędzia istnieją. Są to systemy zarządzające efektywnością firmy (Business Performance Management) - korzystają z nich już najbardziej innowacyjne



Witold Kilijański
Prezes Zarządu CONTROLLING SYSTEMS,
firmy wyspecjalizowanej w tworzeniu i wdrażaniu rozwiązań wspomagających procesy budżetowania i controllingu.



firmy. W Polsce takim systemem jest EURECA, którą rozwijamy od kilku lat. W kraju pracują z nami już takie firmy, jak Toyota Motor Manufacturing Poland, TORFARM SA, ThyssenKrupp Energostal, ENEA SA, Basell Orlen Polyolefins, KOELNER SA czy ALFA ELEKTRO. Wszystkie te przedsiębiorstwa posiadają rozproszoną terytorialnie strukturę, użytkują wiele rozmaitych systemów ewidencjonujących dane (zdarzało nam się zasilać EURECĘ danymi o wykonaniu planów, pochodzącymi z 12 różnych systemów, działających w jednej firmie!).

Witold Kilijański
Prezes Zarządu
CONTROLLING SYSTEMS