

Jak wspomóc budżetowanie systemem informatycznym

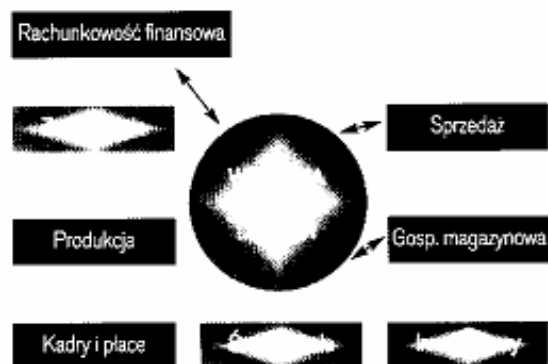
Budżetowanie jest nieodłączną częścią nowoczesnego zarządzania przedsiębiorstwem. Współczesne podejście do zarządzania musi mieć charakter holistyczny (całościowy), a nie ograniczony wyłącznie do danych wartościowych (finansowych).

Spojrzenie na przedsiębiorstwo z perspektywy controllera finansowego wymaga skojarzenia ze sobą tak rozmaitych wielkości, jak normy technologiczne, ilościowe trendy sprzedaży, ceny nasze i konkurencji, raporty branżowe z informacjami o udziałach w rynku i wiele innych. A dane te znajdują się w wielu miejscach w firmie.

System informatyczny

Z informatycznego punktu widzenia mamy zatem do czynienia z wieloma różnymi (pod względem merytorycznym i technicznym) bazami danych, zwykle niepowiązаныmi ze sobą. Do tego dochodzi bardzo często spore zróżnicowanie systemów informatycznych, obsługujących ewidencję zdarzeń gospodarczych wewnątrz samego przedsiębiorstwa. Dlatego zazwyczaj system informatyczny w firmach wygląda jak na **schemacie 1**.

Schemat 1. System informatyczny – stan rzeczywisty



Jeśli weźmiemy pod uwagę fakt, że wiele firm buduje obecnie rozbudowane struktury terytorialne (biura sprzedaży, sieci sklepów itp.) oraz że proces planowania w takiej organizacji z natury ma charakter kolektywny, to zadanie, jakim jest tworzenie budżetu w firmie, staje się tym bardziej złożone.

Dziś nawet w dużych organizacjach budżet powstaje metodą ręcznego „sklejania” ze sobą arkuszy kalkulacyjnych z cząstkowymi budżetami poszczególnych działów.

Jeśli się zastanowimy, z iloma arkuszami, formułami i cyframi mamy do czynienia przy tworzeniu rocznego planu dla firmy mającej np. 1000 odbiorców, 5000 produktów, 20 biur regionalnych, 20 komórek organizacyjnych w centrali, 40 rodzajów kosztów i 15 projektów inwestycyjnych, jeśli uświadomimy sobie, ile „po drodze” trzeba uwzględnić wielkości w jednostkach naturalnych (np. zatrudnienie, ilości sprzedaży, ilości przejechanych kilometrów czy przewiezionych palet), ile dodatkowo w każdym budżecie mieści się założeń co do np. kursów walutowych, cen jednostkowych, stawek wynagrodzeń itp. – to zadanie stworzenia i kontroli budżetu „ręcznym” metodami w takiej organizacji jest naprawdę tytaniczne.

Realizacja budżetu

Podczas realizacji budżetu na bieżąco musimy zestawiać wartości planowane z wykonanymi. Wykonanie rejestrowane następuje zwykle w bardzo wielu systemach informatycznych, o czym pisaliśmy powyżej. Jeśli jedynym naszym narzędziem jest arkusz kalkulacyjny, to możliwości automatyzacji zasilania go danymi o wykonaniu są bardzo niewielkie.

Nie więc dziwnego, że jak pokazują badania 64% czasu controllerów finansowych pochłania zbieranie danych, 21% – ich analiza a 15% – raportowanie wniosków do zarządu. Odnosi to, że na swoją podstawową działalność – analizowanie – poświęcają zaledwie 14% czasu.

sów zachodzących w przedsiębiorstwie – controllerzy poświęcają za- ledwie 1/5 swojego czasu.

Najważniejszym, obok znajomości „zemięsta”, kreatywności i zmysłu analitycznego, wymogiem wobec controllera jest doskonała znajomość firmy. Niestety, po kilku latach pracy na tym stanowisku, z tak ukształto- wanym rozkładem czasu zajęć, ta znajomość nieuchronnie maleje.

Na swojej drodze zawodowej spotkałem wielu controllerów, którzy jako sedno swojej pracy zaczęli postrzegać zbieranie informacji i ich raportowanie, zupełnie zaniedbując „misję”, jaką jest poszukiwanie rezerw tkwiących w samym przedsiębiorstwie i sposobie jego funk- cjonowania. Znam też takich, którzy swoimi całkiem prostymi pomy- słami potrafili znacznie poprawić rentowność firmy.

Jak zatem wyzwolić potencjał intelektualny tkwiący w pracownikach działów fi- nansowych? Jak zmienić ich (tak nieefektywny dziś) rozkład czasu pracy?

Odpowiedzą są nowe możliwości technologii informatycznej, do nie- dawna bardzo drogie i dostępne tylko dla największych organizacji. Nie mam tu na myśli tylko technologii hurtowni danych, która jest znakomi- tym narzędziem analitycznym, prezentującym w dowolnych przekrojach dane zgromadzone w istniejących już w firmie systemach informatycz- nych. Chodzi o połączenie tej technologii z szeregiem innych współcze- snych możliwości technologii informatycznych, takich jak wykorzystanie internetu do zdalnej pracy z budżetem, wykorzystanie popularnych narzędzi biurowych – zwłaszcza pocztowego arkusza kalkulacyjnego Excel, a przede wszystkim znacznie większa niż jeszcze kilka lat temu łatwość obsługi i parametryzacji systemów informatycznych.

Aplikacja informatyczna

Prawie dwa lata temu postawiliśmy sobie pytanie: Jak powinno wy- glądać narzędzie obsługujące proces tworzenia i kontroli budżetu w firmie?

Postawiliśmy wtedy na siedem cech:

- 1) możliwość pracy grupowej,
- 2) wieloprzekojowość, wielomiarowość i dowolny horyzont czasowy planów,
- 3) łatwość obsługi,
- 4) łatwa integracja z już użytkowanymi systemami,
- 5) możliwość pracy zdalnej,
- 6) bezobsługowość dla działów IT,
- 7) ..koniec ze sklejaniem arkuszy kalkulacyjnych.

W tym samym czasie Microsoft ogłosił strategię „.net”, która znacz- nie ułatwiła i przyspieszyła tworzenie aplikacji. Najkrócej (i nie cał- kiem fachowo) mówiąc, „.net” jest wizją zintegrowania ze sobą wszyst- kich systemów informatycznych, umożliwienia im swobodnej wymia- ny między sobą i spowodowania, aby były proste w obsłudze oraz aby użytkownicy od razu potrafili się nimi posługiwać.

Dla twórców oprogramowania najważniejsze w „.net” jest kompo- nentowe budowanie aplikacji. Microsoft „rozszyl” pakiet MS OFFICE na komponenty – elementy składowe, które można „wkładać” do apli- kacji. Równoległe pojawiły się na rynku specjalistyczne komponenty wielu innych dostawców.

Pracując nad systemem wspomagającym budżetowanie i control- ling mogliśmy się skupić na merytorycznych zagadnieniach, nie tracąc cza- su na mozolne opracowywanie „narzędziowej” części systemu. Po prostu, gdy potrzebowaliśmy umieścić w systemie tabelkę – wkleja- liśmy „kawałek” MS Excel (jako mechanizm poruszania się po tabeli, nie jako sposób przechowywania danych!), gdy potrzebowaliśmy mechanizmu selekcji czy formatowania wykresów – również mogli- śmy szybko zastosować komponent dobrze znany użytkownikom z in- nych aplikacji biurowych.

Dzięki „.net” proces tworzenia oprogramowania przypomina dziś proces produkcji samochodów – ich producenci jako strategicznie postrzegają kompetencje w sferze projektowania, logistyki i marke- tingu. Samochody zaś składane są z komponentów wiodących na ry- nku dostawców sprężel, hamulców, reflektorów itp., którzy z kolei dzięki swojej specjalizacji są w stanie dostarczać znacznie lepsze czę- ści, niż gdyby robili to sami producenci samochodów. A 100 lat temu Ford miał własne huty żelaza, walcownie, odlewnie itp.

Zastosowanie „.net” w Eurece

Zastosowaliśmy więc „.net” w Eurece, naszym rozwiązaniu do control- lingo, budżetowania oraz wielowymiarowych analiz. A co z tego wynika?

Możliwość pracy grupowej

Dziś brak tej możliwości lub rozmaite jej protezy są przyczyną bez- sennych nocy wielu osób, które tworzą budżet (pytania „czy wszyst- ko wziąłem do sumowania?” lub „czy wszyscy przystali mi już swoje budżety?” naprawdę potrafi spędzić sen z powiek).

Aby rozwiązać ten problem, wyposażyliśmy system w mechanizm definiowalnych arkuszy budżetowych, za pośrednictwem których kie- rownicy wprowadzają swoje budżety – od razu zapisywane w bazie danych. Mało tego, jest też możliwość wprowadzania budżetów częst- kowych przez internet. Controller może natomiast od razu przystą-

regionalnych, 20 komórek organizacyjnych w centrali, 40 rodzajów kosztów i 15 projektów inwestycyjnych pokazuje, jak potrzebne jest ujęcie poszczególnych zjawisk w wielu przekrojach.

W dzisiejszych realiach nie wystarczy już znajomość np. kwoty zysku operacyjnego, trzeba znać jej strukturę i to w wielu przekrojach. Musimy wiedzieć, w jakim stopniu nasze marże zostały wypracowane przez które asortymenty, grupy klientów, regiony geograficzne, centra zysku itp. Mało tego, bardzo ważne w pracy controllera jest zestawienie danych ilościowych i wartościowych. Często tę samą wielkość ekonomiczną (np. sprzedaż) obserwujemy w wielu miarach – chociażby ilość, wartość, średnia cena czy udział w rynku. Eureka umożliwia zdefiniowanie dowolnej ilości miar do każdego planu i (jeśli potrzeba) powiązanie ich ze sobą matematycznymi formułami.

Równie istotny (choćby dla budżetowania projektów) jest dowolny horyzont czasowy planów. Wiele przedsięwzięć rozkłada się na nietypowe okresy czasowe, niepokrywające się z okresami księgowymi (np. wdrożenia systemów informatycznych zaczynające się w listopadzie a kończące w kwietniu następnego roku). Aby nie „zgubić” takich projektów, a jednocześnie móc kontrolować całość ich budżetu, wprowadziliśmy możliwość określenia dowolnego horyzontu czasowego planowania. Roczny budżet firmy może być wtedy umownym „wycinkiem”, agregacją wszystkich budżetów w okresie 1.01–31.12.

Dzięki realizacji takich założeń możliwości narzędzia wznoszą się skokowo.

Łatwość obsługi

Każdy umie się poruszać po stronach internetowych i prawie każdy umie obsługiwać arkusz kalkulacyjny. Bazując na tym założeniu zaprojektowaliśmy sposób obsługi. Praca z systemem odbywa się albo przy wykorzystaniu interfejsu użytkownika znanego z pakietu MS OFFICE, albo przy pomocy stron www.

Komponenty pakietu MS OFFICE, dostarczane dzięki „net” przez Microsoft, umożliwiły nam takie właśnie zbudowanie aplikacji. Widać to w harmonogramach prowadzonych przez nas projektów – szkolenie użytkowników z obsługi systemu zajmuje zwykle nie więcej niż 1-2 dni.

Łatwa integracja z już użytkowymi systemami

W każdej firmie jest dużo danych zgromadzonych w istniejących systemach informatycznych. Eureka czerpie z nich dzięki oparciu o rozwiązania na hurtowni danych.

Technologia hurtowni danych do niedawna dostępna była tylko dla największych i najbogatszych firm. Dziś można ją zbudować na bazie MS SQL – i jest to narzędzie o bardzo dużych możliwościach obliczeniowych, pobierające dane o wykonaniu z istniejących już w firmie systemów. Dzięki temu od razu powstaje wartość dodana do tego, co w firmie już jest, nie musimy żadnego fragmentu istniejącego oprogramowania zastępo-

Tak samo jest z organizacjami prowadzącymi projekty w różnych lokalizacjach – dla ich menedżerów bardzo ważna jest możliwość obejrzenia realizacji budżetów zarządzanych przez nich projektów z dowolnego miejsca o dowolnej porze. Przeglądarkowy tryb pracy z Eureka umożliwia realizację takiego postulatów.

Bezobsługowość dla działów IT

Dział IT jest zaangażowany w projekt właściwie tylko w pierwszym etapie, czyli podczas instalacji systemu oraz przygotowania danych źródłowych do budowy hurtowni danych. Mechanizmy zasilania hurtowni danych, zdefiniowane podczas wdrożenia są później uruchamiane automatycznie, jako procedury zdefiniowane na serwerze, wszelkie zmiany struktur budżetowych, formuł obliczeniowych, uprawnień użytkowników mogą być dokonywane samodzielnie przez controllerów finansowych.

Bardzo pilnowaliśmy tego, aby użytkownicy Eureka nie musieli obsługiwać się kodem – ani informatycznym, ani księgowym. Dzięki temu praca z systemem może być prosta.

Koniec sklejanego arkusza kalkulacyjnego

Dzięki komponentowemu podejściu do technologii pisania oprogramowania byliśmy w stanie „przeskakiwać” niektóre etapy rozwoju. Zamiast samodzielnie programować niektóre mechanizmy (zwłaszcza te, które tysiące firm tworzących oprogramowanie na całym świecie tworzyło już przed nami – jak np. mechanizmy selekcji danych czy formatowania wykresów), wstawiliśmy do systemu gotowe komponenty/kontrolki Excela, które nie dość że stanowią gotową całość, to jeszcze są znane naszym użytkownikom od pierwszego kontaktu z aplikacją.

Wnioski

Polskie przedsiębiorstwa uporały się już z problemami z ewidencją księgową. Systemy w nich wdrożone sprawnie radzą sobie z rozliczaniem i raportowaniem zdarzeń gospodarczych. Problemem (i wyzwaniem) pozostaje wciąż sfera planowania i budżetowania.

Zwykle obsługa tych procesów odbywa się przy użyciu arkusza kalkulacyjnego, co jest zbyt pracochłonne, niewygodne i w większych organizacjach po prostu niewydolne. Tymczasem szybko rosnące możliwości technologii informatycznej umożliwiły budowanie specjalistycznych systemów. Warto bliżej się im przyjrzeć, inwestycja w tego typu narzędzia zwykle zwraca się już po pierwszym roku użytkowania.

Witold Kiljański

Autor jest prezesem zarządu CONTROLLING SYSTEMS, firmy wyspecjalizowanej w tworzeniu i wdrażaniu rozwiązań wspomagających procesy budżetowania i controllingu;
Pytania: czytelnicy.controlling@infor.pl