

Jak przygotować się do wdrożenia systemu informatycznego wspomagającego budżetowanie

Coraz więcej prężnie działających przedsiębiorstw decyduje się na wdrożenie specjalistycznego oprogramowania do wspomagania procesu budżetowania i analiz. Zwykły, a zarazem powszechny Excel, przestaje wystarczać, kiedy tworzy się i zarządza rozbudowanym budżetem przedsiębiorstwa, z którego korzystają codziennie dziesiątki osób w firmie. Tak dzieje się również w moim przedsiębiorstwie. Moje pytanie zatem brzmi: jak mamy przygotować się do wdrożenia zintegrowanego systemu wspomagającego budżetowanie w naszym przedsiębiorstwie?

Jacek B., Warszawa

Systemy obsługujące proces planowania i analizy danych bazują najczęściej na tzw. hurtowniach danych. Czym jest hurtownia danych? Otóż jest to wydzielona baza danych, odizolowana od systemów dziedzinowych (np. finanse, gospodarka materiałowa, kadry i płace, produkcja itp.), zasilana okresowo (np. raz dziennie, raz na tydzień, raz na miesiąc), zoptymalizowana pod kątem przetwarzania analitycznego, zawierająca ujednolicone, zorientowane tematycznie i tylko do odczytu dane oraz wyliczone wcześniej ich agregacje. Dane zawarte w takiej hurtowni danych są podstawą do realizacji różnorodnych analiz, budowy struktur planistycznych oraz automatycznego naliczania wartości wykonania poszczególnych budżetów.

Bardzo często, przystępując do wdrożenia systemu informatycznego dedykowanego wspomaganie procesu budżetowania i analizy, napotykamy na swojej drodze wiele różnych pytań, związanych z wykorzystaniem takiego narzędzia w przedsiębiorstwie.

Tutaj pojawiają się pytania, co chcemy wiedzieć, jakie informacje są nam potrzebne w procesie zarządzania, w jakich układach powinny być sporządzane budżety, a co możemy mieć na miarę danych, którymi dysponujemy. Odpowiedź na nie już w trakcie realizacji wdrożenia jest rozwiązaniem częstym, niemniej jednak niejednokrotnie wydłuża cały ten proces. Dlatego też warto przed realizacją wdrożenia narzędzia informa-

tycznego odpowiedzieć sobie na kilka kluczowych pytań oraz przygotować się do tego przedsięwzięcia.

Niewątpliwie najważniejszym elementem poprzedzającym całe przedsięwzięcie jest koncepcja, a więc co chcemy uzyskać, co chcemy wiedzieć, w czym ma nam pomóc narzędzie informatyczne.

Sprowadza się to do odpowiedzi na dwie podstawowe grupy pytań:

1. Jak powinien być zbudowany system budżetowania, czy w chwili obecnej jest on dobrze zorganizowany czy też wymaga przemodelowania?

Odpowiedź na to pytanie jest odpowiedzią na wiele pytań bardziej szczegółowych, kilka podstawowych to:

- Jaka jest struktura organizacyjna firmy i czy jest ona właściwa dla realizacji podstawowych procesów, realizowanych przez przedsiębiorstwo?
- Które centra odpowiedzialności są centrami zysku, które zaś tylko generują koszty?
- Jak następuje rozliczenie świadczeń wzajemnych pomiędzy centrami odpowiedzialności?
- Jakie kryteria są podstawą rozliczania osób odpowiedzialnych za poszczególne centra odpowiedzialności za realizację budżetu?
- Jakie procesy są procesami podstawowymi, jak one przebiegają?
- Które centra odpowiedzialności, procesy, produkty, zlecenia etc. należy śledzić z większą uwagą niż inne?

- Jaki rachunek kosztów jest stosowany?
- Jakie elementy posiada rachunek kolejnych marż pokrycia. A więc jaka jest marża na tym, co sprzedajemy, jaka jest ona po odjęciu kosztów aktywizacji tej sprzedaży, a jaka po odjęciu kosztów funkcjonowania struktury organizacyjnej, którą to robimy?
- W jakich przekrojach jest tworzony rachunek kolejnych marż pokrycia, np. na grupy produktów, oddziały, Product Managerów itd.
- Jaka jest konstrukcja budżetu podstawowego (budżetów operacyjnych i finansowych)?
- W jakiej szczegółowości są tworzone poszczególne budżety cząstkowe? Przykładowo, czy koszty interesują nas tylko w podziale na centra odpowiedzialności, rodzaj kosztów i produkt, czy też dodatkowo na dany proces, typ zleceń, typ odbiorców, kanał dystrybucji itd.
- Jak wygląda procedura tworzenia budżetów?
- Jaki jest harmonogram prac budżetowych?
- Jakie wytyczne są przygotowywane dla osób sporządzających budżety?
- Kto sporządza poszczególne budżety cząstkowe?
- Kto i kiedy akceptuje poszczególne budżety?
- Jak wygląda procedura kontroli budżetowej?

Takich pytań może być oczywiście dużo, dużo więcej.

2. Jakie dane powinny dodatkowo podlegać analizie?

Odpowiedź na to pytanie niejednokrotnie wynika z powyżej opisanych elementów, niemniej jednak zakres analiz może być o wiele bardziej szczegółowy. I dlatego przed wdrożeniem narzędzia informatycznego warto odpowiedzieć sobie na pytania dotyczące tego, co chcemy analizować i jak głęboko taka analiza będzie przebiegała. Przykładowo:

- Czy analiza danych finansowych zostanie ograniczona tylko do obrotów i sald poszczególnych kont księgowych, czy też osoby odpowiedzialne powinny wiedzieć, jakie kolejne transakcje wpłynęły na realizację budżetu?
- Czy obroty magazynowe powinny być analizowane z dokładnością do każdego dokumentu magazynowego, czy tylko według wcześniej ustalonych agregacji (np. magazyn, oddział, indeks, grupa asortymentowa, kontrahent itd.)?
- Czy analiza stanów magazynowych powinna być możliwa na każdy dzień roku, czy tylko na koniec każdego miesiąca?
- Czy sprzedaż powinna być analizowana z dokładnością do każdej faktury, czy tylko według wcześniej

ustalonych agregacji (np. czas, klienci, oddziały, grupy produktów, produkty, handlowcy)?

- Czy wynagrodzenia powinny być analizowane z dokładnością do każdego pracownika, czy tylko według wcześniej ustalonych agregacji (np. czas, jednostka organizacyjna, składnik wynagrodzeń, płeć, stanowisko)?

Aby proces planowania miał sens, musi być możliwe przypisanie do poszczególnych planów wartości rzeczywiście wykonanych i przeprowadzenie analizy powstałych odchyłeń od planów. Nie należy zatem zapominać, że może nie być zbieżne to, co chcemy uzyskać, z tym, co w danym momencie możemy uzyskać z posiadanych systemów ewidencyjnych, służących do rejestracji poszczególnych operacji gospodarczych.

Gdzie mogą zacząć się przysłowiowe schody? Otóż niezwykle ważne elementy to:

- Zawartość informacyjna zakładowego planu kont oraz innych tzw. obiektów ewidencyjnych, które są wykorzystywane do opisu zaksięgowanych w systemie finansowym transakcji. Na potrzeby rozliczenia z fiskusem zakres ewidencji może być bowiem znacznie węższy niż dla potrzeb zarządczych. Z drugiej jednak strony plan kont nie powinien być dla firmy czymś uciążliwym, żyjącym własnym życiem. Nie powinien zatem być zbyt skomplikowany, bowiem to sprawia, że księgowanie – przykładowo – kosztów odbywa się w rezultacie na „konto wytrych” o tajemniczo brzmiącej nazwie analityki „Pozostałe”. Należy tutaj zwrócić uwagę, że raz ustalony plan kont, w miarę zmian w firmie w kolejnych latach, niejako „gubi” swoją logikę, „psuje się” jego struktura, pojawiają się wyjątki w stosowanej nomenklaturze, bowiem umieszczane są w nim elementy wcześniej nieprzewidziane. Jeśli do tego dodamy, iż często systemy ewidencyjne mają swoje własne ograniczenia (np. ograniczenie liczby znaków w koncie, sztywna stała struktura konta), to wymagana jest duża pomysłowość, aby uzyskać pożądaną informację w pożądanym układzie.
- Struktura indeksów wyrobów gotowych, towarów i materiałów. Indeksy te mogą nie być odpowiednio zakodowane, co ogranicza ich wykorzystanie w trakcie planowania i analiz.
- Struktura innych pól, stanowiących niejako słowniki opisujące poszczególne zapisy w systemach ewi-

dencyjnych. Pola te mogą nie zawierać odpowiedniej konsekwencji zapisu, co ogranicza ich wykorzystanie w trakcie planowania i analiz.

● Istnienie w wykorzystywanych systemach ewidencyjnych innych danych potrzebnych do naliczania wykonania planów oraz do przeprowadzania różnorodnych analiz. W szczególności chodzi tu o brak danych (brak odpowiednich pól w systemie ewidencyjnym, ew. istniejące pola nie są wypełniane przez operatorów systemu) lub nieuporządkowanie danych i brak konsekwencji w stosowanym nazewnictwie (różne formaty wpisu tych samych danych mogą wystąpić, gdy np. dla elementu wpisywanego „z ręki” różne osoby stosują „własne” skróty, co może ograniczać porównywalność w trakcie analiz).

Jak sobie poradzić z takim problemem? Otóż rozwiązania są dwa. Pierwsze z nich to odpowiednie dostosowanie systemów ewidencyjnych do potrzeb za-

rzędczych, czyli budżetowania i analiz. Chodzi tutaj o uporządkowanie posiadanych danych i zapewnienie stosowania ustalonych zasad.

Drugie to zbudowanie hurtowni danych tak, aby eliminowała ona „usterki” systemów ewidencyjnych. Nie bez znaczenia jest tutaj fakt, że hurtownia danych może opierać się nie tylko na ewidencjach finansowych, ale także różnych innych bazach danych, które są wykorzystywane przez przedsiębiorstwo. Dzięki takiemu rozwiązaniu można zestawiać ze sobą dane finansowe i te niefinansowe.

Porady udzielili:

Małgorzata Lech, Andrzej Piech

*- współwłaściciele firmy Controlling Systems,
zajmującej się wdrożeniami rozwiązań informatycznych
wspomagających budżetowanie;*

Pytania: czytelnicy.controlling@infor.pl

prenumerata 2006



NOWOŚĆ

**Wydanie internetowe
do każdego czasopisma GRATIS!**

Zamawiając prenumeratę
na rok 2006

„Controllingu i Rachunkowości
Zarządczej” w wersji papierowej
dostaniesz

wydanie internetowe gratis!

Możesz wybrać jedynie wydanie
internetowe czasopisma i zapłacić
mniej – **tylko 75% ceny.**



INFORMACJE I ZAMÓWIENIA: tel.: 0-801 626 666, (0-22) 761 30 30; faks: (0-22) 761 30 31

e-mail: bok@infor.pl; www.sklep.infor.pl