

Budżetowanie a demokracja, czyli kiedy wdrożenie controllingu nie ma sensu

Nasze przedsiębiorstwo jest zarządzane w zasadzie w sposób autorytarny. Polega to na tym, że prezes jest jednocześnie jedynym właścicielem firmy. Chcielibyśmy wdrożyć w firmie controlling, jednak najważniejszymi danymi dysponuje tylko nasz „głównodowodzący”. W jaki sposób należałoby postąpić, aby wdrożenie, pomimo sytuacji, jaka panuje w firmie, zakończyło się jednak sukcesem?
Przemysław W., Warszawa

W odpowiedzi na zadane przez Pana pytanie chciałbym posłużyć się przykładem, w jaki sposób poradzono sobie z tego typu problemem w podobnie (jak Pańska) zarządzanej firmie.

Rozmawiałem ostatnio z zespołem odpowiedzialnym za wdrożenie controllingu u jednego z klientów. Byli to bardzo mądrzy i kompetentni ludzie, doskonale znający swoją firmę i jej problemy. W trakcie spotkania pojawiało się bardzo dużo ciekawych uwag i pomysłów.

Było jednak jedno „ale” – wszyscy zebrani bardzo bali się prezesa. Momentami wręcz uśmiechali się do siebie kręcąc głowami i mówiąc: „Nasz prezes w życiu na to nie pójdzie”.

W pewnym momencie zadałem więc pytanie: „Proszę Państwa, wypracowaliśmy – jak sądzę – dość ciekawą koncepcję wdrożenia systemu, a przy okazji monitorowania firmy. Jak każda koncepcja controllingowa zakłada ona jedno – decentralizację władzy. Czy Państwa zarząd jest na to gotowy?” I w tym momencie zrobiło się lodowato.

Okazało się, że organizacja ta jest zarządzana na poły feudalnie, czyli prezes jednoosobowo podejmuje ważne decyzje, osobiście kontroluje każdy skrawek działalności firmy, a do tego ma wręcz alergię na punkcie udostępnienia pracownikom jakichkolwiek danych finansowych na temat działalności firmy i to nie tylko firmy jako całości, ale nawet cząstkowych informacji na temat kosztów i przychodów w poszczególnych komórkach organizacyjnych. I aby było weselej, decyzja o wdrożeniu controllingu i wspomagającego go rozwiązania informa-

tycznego była jego osobistą (jednoosobową oczywiście) decyzją.

Sytuacja zrobiła się groteskowa, bo zaczęła przypominać dysputy o naprawie PRL z dawnych czasów, sprowadzające się do tego, że trzeba zmienić działanie właściwie wszystkiego (co wolno było oficjalnie powiedzieć), za wyjątkiem ustroju oraz władzy (czego już nie wolno było powiedzieć).

Wydaje się, że nie ma wtedy lepszej (ale też dłuższej i cięższej) drogi niż edukacja. Edukacja poparta argumentowaniem na rzecz oczywistych korzyści płynących z decentralizacji dla prezesa. Edukowanie własnego szefa nie jest zadaniem łatwym ani krótkim (co wiedzą wszyscy zainteresowani). Ale jest też zadaniem niezbędnym.

W dość ciekawy sposób wybrnęliśmy z sytuacji w opisywanym przypadku. Spisaliśmy mianowicie całą koncepcję monitorowania przedsiębiorstwa, budżetowania itp. (sednem sprawy było wtedy wdrożenie tzw. wielopoziomowej kalkulacji marż pokrycia) w postaci zarówno „beletrystycznej”, jak i „matematycznej” – w postaci pustego arkusza z danymi.

A właściwie (ponieważ danych nie mieliśmy), zrobiliśmy proste narzędzie informatyczne, do którego dane mógł powpisywać sam szef (na podstawie dostępnych z księgowości informacji na temat kosztów i przychodów w poszczególnych komórkach). Dostał po prostu listę rzeczy, o które powinien zapytać. I tak przygotowane opracowanie zreferowaliśmy mu jako efekt naszych prac.

Pytania Czytelników

Oczywiście najciekawszą część, czyli efekty analizy, pozostawiliśmy pustą (przedkładając wspomnianą listę danych do wprowadzenia). Projekt był naprawdę dobry, ale prezentację zrobiliśmy tak, jakbyśmy pokazali dziecku klocki Lego i schowali je od razu do szafy, mówiąc, że dostanie je za dwa miesiące.

Szef oczywiście zapytał: „No dobrze, ale jakie są wyniki naszej firmy w tak przedstawionym układzie? Proszę mi je zaprezentować”. W tym momencie rozłożyliśmy zgodnie ręce, mówiąc „nie mamy do nich dostępu”.

Na rozwiązanie problemu nie trzeba było długo czekać. Nastąpiła prosta sekwencja zdarzeń:

- telefon do księgowości z prośbą o dane,
- dostarczenie trzech stron liczb przez księgowość (panie były wcześniej uprzedzone o szelmowskim planie),
- pochylenie się całego zespołu (z szefem w środku) nad arkuszem z danymi i generowanie pierwszych wniosków,
- pochwała ze strony szefa i znamieny tekst: „no to takie coś chciałbym teraz dostawać co tydzień”,
- nieco dłuższa faza przepuszczania wszystkich danych przez e-mail szefa (dane z księgowości – we-

zwanie na dywanik odpowiedniego kierownika – pokazanie mu jego wyników – otwarcie oczu przez kierownika i prośba „czy mógłbym dostawać swoje wyniki na bieżąco bo chciałbym szybciej reagować” – zdenerwowanie szefa „no to niech Panu wysyłają” – wydanie odpowiednich dyspozycji).

Po kilku miesiącach ta „controllingowa zaraza” rozniosła się po całej firmie i prezes został zasypany wnioskami o podjęcie rozmaitych decyzji (pamiętajmy, że firma była bardzo scentralizowana).

W następnym kroku wydał opinię „Co wy mi takimi pierdołami głowę zawracacie! Meldować o wynikach!” i scedował na kierowników możliwość podejmowania decyzji operacyjnych i inwestycyjnych w obrębie swojego zespołu i budżetu. I nie wiedzieć kiedy organizacja zaczęła być zarządzana zupełnie inaczej.

Porady udzielił:

*Witold Kilijański – współwłaściciel firmy
Controlling Systems zajmującej się wdrożeniami
rozwiązań informatycznych wspomagających
budżetowanie;*

Pytania: czytelnicy.controlling@infor.pl