

Jakie możliwości dają nowoczesne technologie informatyczne

Jakie narzędzia dają do dyspozycji współczesnym menedżerom nowoczesne technologie? Jakie zmiany w kulturze zarządzania można przez to osiągnąć?

Anna P., Lublin

Jak powszechnie wiadomo, zysk z prowadzenia biznesu jest różnicą między kwotą przychodów przedsiębiorstwa a kwotą kosztów. Jeden z moich klientów rozwinął to proste równanie wnikając głębiej w jego prawą stronę. Czyli rozwijając to, co nazwiemy sumą przychodów i sumą kosztów; zobaczymy, że obie wielkości składają się z wielkiej liczby drobnych mnożeń. Mnożeń wielu cen/kosztów jednostkowych przez wiele ilości, wyrażonych w jednostkach naturalnych. Od strony przychodowej widać tam szereg składowych transakcji sprzedaży - wyrażonych, tak jak na opisujących je fakturach, iloczynami cen jednostkowych i ilości sprzedanych dóbr. Od strony kosztowej iloczyny te wyrażają zużycie poszczególnych nośników kosztów oraz cen tych nośników.

Patrząc ze strategicznej perspektywy zauważymy, że w dłuższym okresie wszystkie ceny w tym równaniu (zarówno jednostkowe ceny sprzedaży dóbr i usług, jak i jednostkowe koszty nabycia zasobów) dyktuje rynek. I tak naprawdę w długim okresie mamy bardzo ograniczone możliwości wpływania na nie (w okresach krótszych oczywiście możemy próbować poprzez odpowiednie zapisy w umowach, negocjacje itp.).

Tak naprawdę zmienne, które mamy pod kontrolą i jesteśmy w stanie aktywnie na nie wpływać, są ilości zużycia poszczególnych zasobów oraz (dzięki odpowiednim zabiegom marketingowym i handlowym) ilości sprzedaży. Praktykując controlling, optymalizując

procesy, doskonaląc technologie, wdrażając nowe programy marketingowe - wpływamy na ilości sprzedanych i zużytych dóbr. I to właśnie tam widać klasę, czy dokładniej mówiąc - różnicę klas pomiędzy poszczególnymi menedżerami, czy (w szerszej skali) przedsiębiorstwami.

Wnikając jeszcze głębiej w gąszcz liczb, z którego składają się koszty i przychody firmy, chcemy poznać jego strukturę, chcemy wiedzieć, jakie części naszej wartości dodanej są wypracowywane, przez które produkty, komórki organizacyjne czy oddziały. Chcemy wiedzieć, jak zarządzają poszczególnymi fragmentami naszego biznesu odpowiedzialni za nie menedżerowie. Mało tego, oni także bardzo potrzebują tej wiedzy. Większość ludzi ma na szczęście wrodzoną potrzebę wykonywania swoich zadań dobrze. Aby jednak wiedzieć, kiedy jest „dobrze”, a kiedy „źle”, potrzebujemy punktu odniesienia, miernika. Mało tego, chcemy widzieć, jak zmieniają się nasze wyniki na skali czasu.

To trochę tak, jak z ocenami w szkole - są one wystawiane co semestr i na tej podstawie (choć zapewne w niedoskonały sposób) rodzice są w stanie kontrolować postępy edukacyjne swoich pociech. A zainteresowane pociechy dzięki cząstkowym ocenom,

zdobywanym podczas semestru są w stanie obserwować trend – czy zmiierają w stronę lepszych, czy gorszych wyników okresowych, monitorowanych przez „organy założycielskie”. Oczywiście, organy te mogą zdefiniować rozmaite kryteria oceny tych wskaźników (np. że trójka z matematyki jest ważniejsza niż piątka z prac ręcznych) i zakomunikować je swoim pociechom. Wtedy alokacja zasobów zarządzanych przez zainteresowanych (przynajmniej w normalnych warunkach) powinna sprzyjać osiągnięciu wyników oczekiwanych przez organy nadzorcze.

Przenieśmy tę metaforę w świat biznesu – menedżerowie odpowiedzialni za wyniki poszczególnych fragmentów przedsiębiorstwa potrzebują zdefiniowanych reguł. To znaczy muszą wiedzieć, jakimi zmiennymi, jakimi zasobami zarządzają oraz w jakim zakresie. Muszą wiedzieć, jakie są oczekiwane od nich wyniki i na jakiej podstawie zostały one określone. Muszą też otrzymać odpowiednio mocne instrumentarium informacyjne. Raz w miesiącu (i to zwykle z dwutygodniowym opóźnieniem) otrzymane zestawienie kosztów i przychodów danej komórki, w którym np. połowa kosztów przydzielana jest rozmaitymi kluczami podziałowymi, to stanowiło za mało.

Menedżer musi dostać informację natychmiast. I jak widać, wcale nie chodzi tutaj o zestaw danych finansowych. W dzisiejszym, komplikującym się świecie, potrzebujemy holistycznego, sieciowego spojrzenia na zarządzanie. Wspomniane powyżej informacje o wielkościach, wyrażonych w jednostkach naturalnych (czyli godzinach, kilometrach, etatach, sztukach itd.) pochodzą z różnych źródeł, różnych systemów informatycznych, poszczególne z nich są w stanie zaplanować różni menedżerowie naszej firmy.

Inaczej mówiąc, planowanie i kontrola wykonania interesujących nas wielkości wygląda jak budowa skomplikowanej, przestrzennej układanki. I nie sposób zarządzać taką strukturą indywidualnie, z wysokości fotela prezesa...

Przykład 1

Jednym z naszych klientów jest spora, sieciowa firma, zajmująca się usługami doradztwa personalnego, tzw. leasingiem pracowników,

szkoleniami, usługowym naliczaniem płac itp. Na pierwszy rzut oka przedsiębiorstwo to nie jest duża organizacją – ma 89 „właściwych” pracowników, ale zatrudnia dla swoich klientów ponad 14 000 osób w 22 oddziałach firmy. Realizują oni zlecenia dla 200 klientów, z którymi zawarty jest kilkaset umów o współpracy, dotyczących różnych kategorii prac.

Centralne, jednoosobowe, a przy tym efektywne zarządzanie taką organizacją jest z definicji niemożliwe. Po prostu sama ilość danych do przetworzenia uniemożliwiłaby jakąkolwiek twórczą działalność. Przytoczona na wstępie dygresja na temat cen/kosztów jednostkowych i ilości pasuje do tej sytuacji znakomicie.

Rynek dyktuje stawki, po jakich nasze przedsiębiorstwo jest w stanie sprzedać czas pracy pracowników czasowych swoim klientom – te stawki są oczywiście różne w poszczególnych kategoriach prac, do jakich wynajmowani są pracownicy tymczasowi (inne kwoty za godzinę pracy zarabia wykwalifikowany spawacz, inne magazynier, inne kierowca ciężarówki, a jeszcze inne księgowy). Inne są też „koszty jednostkowe”, czyli kwoty, które przedsiębiorstwo wypłaca tym pracownikom. Do tego dochodzi regionalne zróżnicowanie cen i kosztów, wahania sezonowe itp. Generalnie wszystkie ceny jednostkowe sprzedaży i większość jednostkowych kosztów nabycia dyktuje rynek pracy.

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

- poszczególnych regionów geograficznych,
- klientów i poszczególnych umów z nimi zawartych,
- kategorii prac, do których wynajmujemy pracowników czasowych,
- komórek organizacyjnych firmy, odpowiedzialnych za poszczególne fragmenty biznesu.

Mało tego, w każdej z tych perspektyw musimy spojrzeć na kilka mierników, np.:

- liczbę przepracowanych godzin/dni,
- efektywnie uzyskaną stawkę godzinową w przychodach i w kosztach,
- procent wykorzystania dostępnego czasu pracy,
- czas absencji.

Zadaniem samym w sobie jest poukładanie wszystkich tych przekrojów oraz miar na osi czasowej, bo przecież każda umowa, z każdym klientem, w każdym regionie i oddziale i dla każdej kategorii prac jest zawarta na określony okres, niekoniecznie tożsamy z przyjętymi okresami rozrachunkowymi.

Oprócz tak opisanej działalności podstawowej, musimy dla funkcjonowania firmy zapewnić (czyli mieć u siebie lub komuś za nią zapłacić) całą działalność wspomagającą – jak choćby służby i narzędzia naliczające i wypłacające dla całej tej rzeszy pracowników wynagrodzenia, rozliczające kontrakty z klientami, infrastrukturę informatyczną itp. Każda z tych komórek wspomagających wejdzie z definicji w szereg interakcji z zespołami „liniowymi” – zajmującymi się bezpośrednio obsługą klientów.

Czy potrafimy wyobrazić sobie w opisanej w przykładzie 1 organizacji controllera, spełniającego swoje powołanie z wysokości ciepłej i dobrze opłacanej posady w centrali, zamkniętego w informacyjnej „wieży z kości słoniowej”?

We własnym dobrze pojętym interesie tego controllera nie wolno mu nawet tak myśleć o własnej pracy! I na szczęście wizja controllingu, zrealizowana u wspomnianego klienta, wykluczała funkcjonowanie tego stanowiska w modelu a'la przystawka do Excela (a jakże często widziałem controllerów, którzy własne powołanie zawodowe rozumieli jako produkowanie raportów dla szefa...).

Na szczęście mieliśmy do czynienia z klientem, wychowanym w realiach prywatnej firmy i zdrowego, polskiego kapitalizmu, w zdumiewający sposób rozwijającego się w warunkach chronicznego braku kapitału. Controller po prostu nie miał innego wyjścia niż tylko stworzyć model działania firmy, w którym on sam stał się moderatorem i tropicielem przyczyn odchyleń (a nie tylko samych odchyleń – to dobre dla księgowego!) w dość prostym i zrozumiałym systemie wskaźników, wypracowanych dla firmy.

Model ten został poparty wdrożeniem prostego w obsłudze narzędzia informatycznego, wykorzystującego technologię tzw. hurtowni danych, pobierającej i zestawiającej ze sobą dane z różnych systemów informatycznych (a czasem też zwykłych arkuszy kalkulacyjnych) funkcjonujących w firmie – jak to zwykle bywa danych w firmie było mnóstwo, z informacjami było gorzej.

Narzędzie wspomagające controlling w firmie musiało spostać następującym wymaganiom:

- 1) możliwości pracy grupowej,
 - 2) wieloprzekrojowości, wielomiarowości i dowolnym horyzoncie czasowym planów,
 - 3) łatwości obsługi,
 - 4) łatwej integracji z już użytkowanymi systemami,
 - 5) możliwości pracy zdalnej,
 - 6) bezobsługowości dla działów IT
- ... i koniec ze sklejaniami raportów budżetowych z kilkudziesięciu arkuszy kalkulacyjnych.

Zdecydowano się na rozwiązania informatyczne dające możliwość planowania i kontroli budżetu przedsiębiorstwa w ujęciu:

● **wielowymiarowym** (czyli we wspomnianym przykładzie można śledzić np. koszty i przychody jednocześnie według regionów geograficznych, klientów i zawartych z nimi umów, kategorii prac, do których wynajmujemy pracowników, jednostek organizacyjnych firmy itp.),

● **wielomiarowym** (czyli dla każdego ze wspomnianych planów możemy zdefiniować i jednocześnie obserwować wiele miar – jak choćby stawki jednostkowe, ilości przepracowanych godzin, kwoty przychodów i kosztów, dni absencji – informacje o wykonaniu tych miar pobierane są jednocześnie z wielu źródeł),

● **wielookresowym** (czyli każdy budżet przychodowy i kosztowy może składać się z wielu projektów, mających różne daty rozpoczęcia i zakończenia); dzięki zastosowaniu technologii OLAP, analizowanie odchyleń w tego rodzaju budżecie jest naprawdę prostym, niewymagającym wiedzy informatycznej, zajęciem.

Podczas prac nad koncepcją controllingu u wspomnianego wyżej klienta kierowano się następującymi zasadami:

● nazwać sfery działalności (grupy kosztów i przychodów oraz inne zasoby), na które kierownicy mają pełny wpływ,

● jeżeli na jakiejś sfery nie mają pełnego wpływu, należy odpowiedzialność za nie przekazać tym, którzy go mają (i stąd kierownicy biur przestali być rozliczani np. z przypadającej na nich części kosztów obsługi informatycznej, co było „garbem” kosztów do udźwignięcia i rodziło jedynie frustrację, a nie motywację),

● dla sfer będących pod kontrolą poszczególnych kierowników stworzyć katalog miar, opisujących ich efektywność i doprowadzić do ich porównywalności (wiadomo, że biuro w Warszawie drożej sprzedaje 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),

● zapoznać kierowników z tym modelem i sprawić, aby był on dla nich zrozumiały i ciekawy,

● prezentować im na bieżąco informacje o wynikach, a najlepiej umożliwić im dostęp do odpowiedniego narzędzia, aby mogli zagłębiać się w te dane „samoobsługowo” – ten ostatni postulat został spełniony przy pomocy dobrodziejstw technologii internetowej,

● oceniać i premiować pomysły oraz śledzić odchylenia.

W bardzo krótkim czasie w analizowanej firmie controllingiem zaczęło zajmować się kilkadziesiąt osób. A controller nadal miał jeden (za to dużo bardziej poważany) etat. I dużo ciekawszą pracę...

Ta historia wydarzyła się naprawdę (i to w Polsce), zaś do jej zajścia potrzeba było kilku czynników:

- wizji zarządzania, funkcjonowania organizacji, która dostrzegała jej wieloprzekrojowy i wielomiarowy charakter – taką wizję posiadali i dzielili zarząd i controller,
- gotowości zarządu do decentralizowania zarządzania,
- controllera, będącego moderatorem dyskusji o poprawianiu działania firmy, a nie tylko wykonawcą ra-

portów (czyli pracowitą odmianą leniucha, jak ten typ ludzi określała moja babcia),

- doskonałej znajomości organizacji przez controllera,
- kreatywnego podejścia do koncepcji controllingu i dostrzeżenia znaczenia niefinansowych mierników działania firmy,
- narzędzia, które umożliwiło wdrożenie tak zaawansowanej koncepcji i wykorzystanie posiadanych już zasobów informatycznych.

Porady udzielił:

*Witold Kilijański – prezes zarządu Controlling Systems,
firmy specjalizującej się w tworzeniu
i wdrażaniu rozwiązań wspomagających procesy
budżetowania i controllingu;*

Pytania: czytelnicy.controlling@infor.pl