



**Wywiad**  
**z p. Witoldem Kilijańskim,**  
prezesem firmy Controlling Systems

➤ *[Redakcja (dalej R):] Panie Prezesie, prosimy krótko przedstawić firmę Controlling Systems oraz produkt, który oferuje.*

[Prezes Witold Kilijański (dalej W.K.):] Firma Controlling Systems jest firmą informatyczną, która oferuje rozwiązania wspomagające prowadzenie budżetowania, controllingu i wielowymiarowych analiz. Firma została założona w 2003 r. przez grupę konsultantów i programistów, zajmujących się rozwiązaniami informatycznymi dla przedsiębiorstw od połowy lat 90.

Nasi konsultanci wdrażali rozwiązania informatyczne wspomagające budżetowanie i controlling lub świadczyli usługi konsultingowe w tym zakresie w kilkudziesięciu dużych i średnich przedsiębiorstwach. W wyniku doświadczenia płynącego ze zrealizowanych projektów opracowaliśmy i z sukcesem wdrażamy nowoczesne polskie rozwiązanie – system **EURECA**. Staramy się, aby oferowane przez nas rozwiązania stanowiły wartość dodaną do systemów informatycznych już funkcjonujących u naszego klienta. Tym samym EURECA z powodzeniem uzupełnia systemy ERP, takie jak SAP, MFG Pro, TETA czy Oracle.

Rok 2006 rozpoczął się dla nas informacją o przyznaniu nam statusu Microsoft Gold Certified Partner – jest to najwyższy poziom partnerstwa świadczący o najwyższym poziomie wiedzy na temat technologii Microsoft. Jesteśmy producentem oprogramowania, który rekordowo szybko – bo w niecałe 2 lata od uzyskania certy-

# Budżetowanie przy wykorzystaniu systemu EURECA

## Wywiad 01/02

fikatu partnera Microsoft – dołączył do grona elity softwareowej. Na systemie EURECA pracuje już w Polsce ponad 1000 użytkowników w 30 firmach. Do klientów Controlling Systems należą m.in. Toyota Motor Manufacturing Poland, ThyssenKrupp Energostal, ENEA SA, Basell Orlen Polyolefins, Koelner SA, Torfarm SA, Creyf's Polska i wiele innych firm.

➤ *[R:] Na czym polega sens działania systemu EURECA, jakie są funkcje, które spełnia?*

[W.K.:] System EURECA to rozwiązanie informatyczne, które wspiera proces tworzenia i rozliczania budżetu. Został stworzony w całości w technologii Microsoft „.net”, zawiera w sobie komponenty MS Office – dzięki czemu użytkownicy tego systemu bardzo szybko są w stanie poznać pracę z tym narzędziem.

System ten łączy w sobie:

- **funkcjonalność hurtowni danych** – dzięki czemu łatwo integruje się z działającymi już w firmie rozwiązaniami i nie wymaga zmian w istniejącej infrastrukturze IT oraz
- **elastyczność i ergonomie Excela** – dzięki wykorzystaniu gotowych komponentów MS Office poruszanie się po tabelach z danymi jest identyczne jak w MS Excel, a czas potrzebny na szkolenia użytkowników nie przekracza 1–2 dni.

EURECA eliminuje dokuczliwe dziś dla wielu kontrolerów „sklejanie” budżetu firmy z wielu arkuszy kalkulacyjnych – wszelkie informacje wprowadzone przez kierowników na etapie budżetowania zapisują się od razu w bazie danych. System jest przystosowany m.in. do obsługi organizacji rozproszonych terytorialnie – użytkownicy mogą śledzić plan i wykonanie oraz analizować zgromadzone dane w wielu przekrojach poprzez przeglądarkę internetową.

Aplikacja ta może obsługiwać firmy międzynarodowe dzięki łatwemu dostosowaniu raportów i analiz do standardów grupy, zarówno dotyczących języka, jak i formatu.

**System EURECA składa się z 2 modułów.** Moduł budżetowania umożliwia tworzenie i kontrolę wykonania budżetu organizacji w ujęciu wielomiarowym, wielowymiarowym oraz wielookresowym. Natomiast moduł analiz umożliwia prowadzenie wielowymiarowej analizy danych planowanych i wykonanych oraz tworzenie zapytań ad hoc pozwalających wykonywać dowolne, nawet bardzo nietypowe analizy.

➤ *[R:] Z czego składa się system, na czym polega jego użytkowanie?*

[W.K.:] Mogę to przedstawić w dwóch aspektach – pomocy w tworzeniu budżetu oraz kontroli jego wykonania. I tak:

**1. Tworzenie budżetu** – system EURECA ułatwia planowanie wszystkich istotnych zjawisk w firmie, takich jak sprzedaż, koszty, produkcja, gospodarka zapasami czy innych wielkości dotyczących zarządzania firmą. Wszystkie plany mogą być tworzone wielowymiarowo – dzięki temu w prosty sposób można np. jednocześnie ująć budżet kosztów w podziale na regiony, rodzaje, jednostki organizacyjne, obsługiwane procesy itp.



EURECA zapewnia wydajną obsługę procesów planowania. Informacje są wprowadzane do systemu tylko raz i bez ryzyka popełnienia błędów wynikających np. z powtórzeń czy też planowania tych samych danych w inny sposób przez różne osoby.

Każdy plan może być przedstawiany jednocześnie w różnych miarach – niekoniecznie pieniężnych. Bez problemu system ob-

# Budżetowanie przy wykorzystaniu systemu EURECA

## Wywiad 01/04

służy planowanie ilościowe wraz z przelicznikami ilości miar. Plany zawierają wszystkie niezbędne informacje o wartościach planowanych, wykonanych oraz odchyleniach. Dzięki temu łatwo jest uzyskać odpowiedź na pytanie, np. „Ile sztuk/palet/kilogramów naszych wyrobów sprzedaliśmy i planujemy sprzedać w następujących okresach, w poszczególnych regionach, w podziale na kanały dystrybucji?”

Ponadto plany mogą być przedstawiane w wybranym układzie czasowym – miesięcznie, kwartalnie, półrocznie lub rocznie, w zależności od potrzeb użytkowników.

Między poszczególnymi planami mogą zachodzić zależności, które są definiowane za pomocą wzorów na etapie wdrożenia. Umożliwia to zbudowanie finansowego modelu działalności firmy, w pełni odzwierciedlającego jej działalność.

Można dzięki temu m.in. obserwować wpływ planowanych wielkości i podejmowanych działań na bilans, rachunek wyników, przepływy pieniężne itp. Znalezienie np. odpowiedzi na pytanie „Jaka gotówka z działalności operacyjnej zostanie wygenerowana, jeśli w II półroczu obniżymy o 5% ceny w segmencie odbiorców detalicznych w regionie południowo-zachodnim, by utrzymać dotychczasowy poziom sprzedaży?” – nie stanowi problemu.

Ponadto dzięki powiązaniu budżetów ze strukturą odpowiedzialności w firmie EURECA jest narzędziem wspomagającym ocenę pracy menedżerów w firmie. Struktura planów jest wieloletnia, co umożliwia porównywanie wielkości planowanych z różnych okresów. Ułatwia to także prowadzenie planowania przyrostowego, na podstawie danych z poprzednich okresów.

Liczba możliwych wariantów planu jest praktycznie nieograniczona. Oznacza to, że można tworzyć plany uwzględniające pesymistyczny, realistyczny lub optymistyczny rozwój wydarzeń, uwzględniać różne poziomy cen zaopatrzeniowych lub planować poziom sprzedaży, w zależności od przewidywanych cen sprzedaży i akcji promocyjnych.

Czynniki, które decydują o liczbie wariantów planów, zależą od specyfiki konkretnej firmy. System nie stawia w tym względzie żadnych ograniczeń. W aplikacji są wbudowane mechanizmy kopiowania wersji budżetu skorygowanej o współczynniki – stanowi to istotne ułatwienie w procesach wielowariantowego planowania.

**2. Kontrola budżetu** – dane o realizacji planów są pobierane z istniejących już w firmie systemów informatycznych (systemów klasy ERP). Jest to jedno z podstawowych założeń przyjętych dla systemu EURECA – dane są pobierane ze standardowych, zdefiniowanych na etapie wdrożenia tabel, dzięki czemu skraca się czas wdrożenia.

Dane o wykonaniu planów są pobierane w trybie offline z różną częstością, w zależności od systemu i potrzeb firmy. Na przykład dane o sprzedaży można pobierać co noc, a dane płacowe – co miesiąc. Można w ten sposób zdefiniować procedurę, która pobiera dane z odpowiednich tabel baz danych systemów transakcyjnych (obsługujących księgowość, płace, sprzedaż itp.), następnie konwertuje je, „oczyszcza”, agreguje i zapisuje w tzw. kostkach OLAP w systemie EURECA. Kostki OLAP to wielowymiarowe bazy danych, umożliwiające tworzenie dowolnych zestawień i analiz.

Raz pobrane dane o wykonaniu zostają natychmiast zestawione ze wszystkimi, zdefiniowanymi przez użytkowników wersjami



planów. W ten sposób, bez konieczności wykonywania wielu pracochłonnych operacji, stają się dostępne informacje o powstałych odchyleniach, zarówno dotyczące bieżącego okresu, jak i – narastająco – od początku okresu planistycznego.

Co istotne, w przypadku firm rozproszonych terytorialnie budżet przedsiębiorstwa może składać się z wielu budżetów cząstkowych, wprowadzanych przez zarządzających nimi kierowników za pośrednictwem przeglądarki internetowej. To znacznie przyspiesza proces tworzenia budżetu. A ponadto każdy z menedżerów będzie w stanie 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.

➤ *[R:] Jakie dodatkowe narzędzia/funkcje umożliwia system EURECA?*

[W.K.:] Systemy ewidencyjne gromadzą olbrzymie ilości danych, lecz zwykle nie mają narzędzi do przetworzenia ich na użyteczne informacje i wiedzę. System EURECA odpowiada na to zapotrzebowanie.

Dzięki zastosowanej technologii hurtowni danych system EURECA jest w stanie dowolnie **filtrować dane i analizować ich strukturę**. Interesująca jest obserwacja, jak syntetyczna informacja, np. o poziomie sprzedaży firmy, rozbija się z jednej kwoty na składowe – wg regionów, grup asortymentowych, sprzedawców, sprzedawców i regionów, sprzedawców oraz grup asortymentowych, grup asortymentowych i kanałów sprzedaży itd. Dzięki systemowi dane stają się bliższe oraz bardziej użyteczne dla odbiorcy, przedstawiają sposób działania całej firmy i najmniejszych komórek organizacyjnych, pokazują też mocne i słabe strony organizacji czy krytyczne punkty organizacji, w których trzeba coś poprawić itp.

Ważną funkcjonalnością systemu EURECA jest możliwość prowadzenia analiz zgromadzonych danych za pośrednictwem **przeglądarki internetowej**. Jest to cecha systemu szczególnie istotna dla firm rozproszonych terytorialnie, posiadających wiele oddziałów. Kierownicy poszczególnych oddziałów mają możliwość analizowania na bieżąco informacji o stanie zasobów finansowych i materialnych, poziomie kosztów czy wynikach swojej placówki oraz całej firmy. Dzięki temu nie są oni uzależnieni od raportów tworzonych przez pracowników w siedzibie głównej. Zmniejsza to nie tylko czas oczekiwania na informacje potrzebne do podejmowania decyzji, ale również redukuje liczbę błędów popełnianych w wyniku posiadania nieaktualnych danych.

Poza tym system umożliwia wyszukiwanie nietypowych informacji dzięki tzw. **zapytaniom ad hoc**. Zwykle wiadomo, które produkty sprzedają się najlepiej i najgorzej w firmie. Ale czy sprzedają się one tak samo dobrze lub źle w każdym regionie, w poszczególnych kanałach dystrybucji i grupach klientów? Czy są sprzedawcy, którzy potrafią uzyskać ponadprzeciętne rezultaty, sprzedając mało popularne produkty? Jeśli tak, to jak oni to robią? Jeśli znamy odpowiedzi na tego typu pytania, zmniejsza się ryzyko utraty szans rynkowych.

➤ **[R:] Jakie są wymagania systemowe, jakie firmy mogą z tego korzystać?**

[W.K.:] Potencjalnymi klientami Controlling Systems są duże i średnie przedsiębiorstwa, które zaspokoiły już swoje podstawowe potrzeby ewidencyjne, używają różnej klasy systemów ewidencyjnych, natomiast odczuwają brak narzędzia wspomagającego procesy planowania i analiz. A ponieważ system EURECA potrafi pobierać dane z dowolnego formatu bazy danych, np. ORACLE, DB2, MS SQL, DBA, a nawet z plików TXT, może współpracować praktycznie z każdym systemem transakcyjnym.

# Budżetowanie przy wykorzystaniu systemu EURECA

## Wywiad 01/08

System EURECA jest elastyczny, a na etapie wdrożenia istnieje możliwość zdefiniowania struktury budżetowej, toteż nie ma tu znaczenia branża ani model controllingowy firmy. Do naszych klientów należą zarówno firmy dystrybucyjne, z wieloma oddziałami (Torfarm SA, ThyssenKrupp Energostal), firmy produkcyjne (Toyota Motor Manufacturing Polska, Huf Polska), usługowe (Creyf's Polska), jak i koncern energetyczny ENEA SA.

Jeżeli chodzi o wymagania systemowe, to wykorzystujemy środowisko Microsoft – a więc system operacyjny Windows w wersji XP lub nowszej, bazę danych MS SQL SERVER 2000 oraz komponenty MS Office. W części internetowej systemu „na końcówkach” potrzebna jest jedynie przeglądarka MS Internet Explorer w wersji 5.5 lub nowszej.

- ***[R:] Czas typowego wdrożenia. Co może na niego ewentualnie wpłynąć?***

[W.K.:] Czas wdrożenia zwykle oscyluje pomiędzy 4 a 6 miesiącami w zależności od złożoności projektu. Niemniej jednak wypracowana przez nas metodyka zapewnia krótki czas od rozpoczęcia wdrożenia do uzyskania pierwszych efektów dzięki pracom wstępnym na małym, lecz istotnym wycinku danych konkretnej firmy.

- ***[R:] Czym różni się ten system od innych, typowych narzędzi budżetowych i controllingowych?***

[W.K.:] Specjalistyczne rozwiązania controllingowe koncentrują się w większości na sferze analiz i dystrybuowania raportów. Większość z nich nie jest jednak oparta na technologii Microsoft „.net”, a co za tym idzie – nie wykorzystuje np. komponentów



interfejsowych MS Excel, które są sporym atutem naszego systemu. Kolejnym ograniczeniem tych systemów są niewielkie możliwości tworzenia i kontroli budżetu za pośrednictwem WWW – co w przypadku firm o rozproszonej strukturze terytorialnej ma istotne znaczenie.

EURECA to nie tylko wysokiej klasy narzędzie raportujące i analityczne, ale przede wszystkim rozbudowana funkcjonalność obsługująca sferę controllingu oraz budżetowania. System obsługuje m.in. cały proces tworzenia i rozliczania budżetu w wielu przekrojach oraz miarach ilościowych i wartościowych, analizę odchyłeń, mechanizmy alertów, prognoz itp.

Budżetowanie przy użyciu EUREKI to więcej niż tylko definiowanie limitów wydatków na poszczególnych kontach księgowych/centrach kosztowych. To praca z narzędziem potrafiącym powiązać ze sobą rozmaite wielkości i przekroje decyzyjne w przedsiębiorstwie, dla którego ewidencja księgowa może być jednym ze źródeł danych, niekoniecznie najistotniejszym.

➤ *[R:] Proszę o przykład autentycznego wdrożenia.*

[W.K.:] Jak zarządzać rozbudowaną siecią oddziałów firmy? Jak kontrolować ich efektywność? Jak panować nad ich budżetem? Jak trzymać na wodzy wydatki inwestycyjne w szybko rozwijającej się firmie? Jak sprawnie przekazywać informacje o wykonaniu cząstkowych budżetów do kilkudziesięciu kierowników? Przed takimi wyzwaniem stoi dziś wiele polskich firm. Kilka lat temu stanął przed nimi także **Torfarm S.A.** – jeden z największych polskich dystrybutorów leków.

### **Klient i jego potrzeby**

Torfarm S.A. działa na rynku od 1990 r. Poprzez 13 swoich biur regionalnych obsługuje około 4000 aptek. Apteki są dla

# Budżetowanie przy wykorzystaniu systemu EURECA

## Wywiad 01/10

Torfarmu strategiczną grupą odbiorców i – jak podkreślają pracownicy firmy – „to one rządzą Torfarmem”. W odróżnieniu od innych dystrybutorów, Torfarm nie posiada własnych aptek – to bardzo ważne założenie strategiczne. Nie konkurując z własnymi odbiorcami, Torfarm jest dla nich bezpiecznym partnerem. Firma w marginalnym stopniu obecna jest na bardzo trudnym dziś rynku szpitalnym.

Strategia ta przynosi rezultaty – przez kilka ostatnich lat obroty Torfarmu rosły o kilkadziesiąt procent rocznie.

Zarządzanie w takiej organizacji jak Torfarm S.A. wymaga bardzo sprawnego controllingu – potrzebny był tam system, który szybko wskaże odchylenia i nieprawidłowości, tak by możliwa była natychmiastowa reakcja i podjęcie odpowiednich działań.

Przez kilka lat radzono sobie za pomocą arkuszy kalkulacyjnych. Jednak w miarę wzrostu organizacji ich możliwości przestały wystarczać. Dlatego podjęto decyzję o wdrożeniu nowego rozwiązania informatycznego, które obsługiwałoby procesy budżetowania i controllingu, wykorzystując dane o wykonaniu z funkcjonujących już w Torfarmie systemów informatycznych (ewidencja księgową, sprzedażową, magazynową, zarządzanie zamówieniami itp. obsługiwane są przez rozwiązanie stworzone samodzielnie przez zespół IT Torfarmu).

### Rozwiązanie

Torfarm S.A. zdecydował się wdrożyć system EURECA. System obsługuje procesy tworzenia, kontroli i analizy wykonania budżetu firmy w ujęciu:

- **wielowymiarowym** – umożliwiającym jednocześnie analizę i kontrolę np. marży w podziale na regiony geograficzne,

segmenty rynku, grupy produktowe, procesy, jednostki funkcjonalne itp.,

- **wielomiarowym** – umożliwiającym jednocześnie śledzenie wielu miar dla danego zjawiska – np. średnich cen, ilości i wartości sprzedaży dla wszystkich ww. wymiarów,
- **wielookresowym** – niezależnym od księgowych okresów rozrachunkowych – dzięki temu analitycy firmy mogą śledzić np. budżety projektów trwających kilka lat albo od listopada do kwietnia.

O wyborze systemu EURECA zdecydowała m.in. jego bardzo duża elastyczność. EURECA umożliwia też pracę z budżetem za pośrednictwem przeglądarki internetowej, co dla controllingu, w tak rozproszonej organizacji jak TORFARM, ma olbrzymią wartość. Nie bez znaczenia była technologiczna nowoczesność rozwiązania oraz korzystna relacja cenowa tego produktu.

EURECA kontroluje m.in. budżety sprzedaży i kosztów Centrali Torfarmu i jego 13 biur regionalnych. Każde biuro sprawdzane jest w przekroju poszczególnych reprezentantów handlowych, obsługiwanych grup klientów i rodzajów kosztów (część kosztów odnoszona jest do reprezentantów, część pozostaje na poziomie biura).

Na tej podstawie centrala firmy na bieżąco kontroluje marże na poszczególnych stopniach pokrycia uzyskiwane przez biura. Informacje te – przez przeglądarkę internetową – udostępniane są natychmiast poszczególnym kierownikom. Dzięki temu, na bieżąco i w rozmaitych układach, widzą oni wykonanie własnego budżetu i powstałe odchylenia. Mogą oni zatem reagować, nie czekając na „wytyczne”.

# Budżetowanie przy wykorzystaniu systemu EURECA

## Wywiad 01/12

Dzięki wielomiarowości planowania systemu widoczne są nie tylko kwoty kosztów czy sprzedaży, ale także np. informacje o udziale procentowym danego biura w jego rynku geograficznym. Zastosowanie hurtowni danych sprawia, że EURECA potrafi zestawić ze sobą dane z wielu źródeł – w przypadku Torfarmu z systemów informatycznych ewidencjonujących sprzedaż oraz raportów IMS Health (firmy monitorującej rynek farmaceutyczny).

Oprócz budżetów poszczególnych biur EURECA kontroluje także efektywność poszczególnych komórek logistycznych. Zestawienie kosztów działania poszczególnych zespołów magazynowych, wraz z rozbudowanym systemem rozliczeń wewnętrznych i z liczbą obsłużonych przesyłek, pozwala na obserwację i śledzenie odchyleń od planowanych kosztów jednej dostawy oraz przygotowania jednej pozycji. Dzięki temu możliwe jest bieżące monitorowanie realizacji celów budżetowych oraz wydajności operacyjnej.

Poszczególne struktury budżetowe w EURECE mogą być ze sobą związane formułami matematycznymi. Dzięki temu natychmiast widać wpływ zmian w planach albo wykonaniu budżetów częściowych na wyniki całej firmy – np. na jej rachunek wyników.

### Podsumowanie

Realizacja projektu rozpoczęła się w październiku 2003 r., natomiast początek eksploatacji systemu – przez ponad 120 użytkowników – w kwietniu 2004 r.

Użytkownikami EUREKI są zarówno pracownicy działu controllingu firmy, jak i wszyscy kierownicy odpowiadający za częściowe budżety. Dzięki temu większość informacji dostępna jest dla kierowników na bieżąco i w trybie samoobsługowym, bez konieczności ich przygotowywania przez kontrolerów.

➤ *[R:] Dziękuję za rozmowę.*