



Witold Kilijański

Budżetowanie a rozmiary, czyli jak duża musi być firma, by miało sens wdrażanie w niej specjalistycznego rozwiązania wspomagającego budżetowanie.

Nieco przewrotnie można powiedzieć, że tak jak samochód jest „urządzeniem usprawniającym działanie nóg” i pomagającym w szybszym przemieszczaniu się, tak system wspomagający tworzenie i monitorowanie realizacji planu w przedsiębiorstwie jest „rozwiązaniem usprawniającym działanie mózgu” i pomagającym w szybszym obliczaniu, analizowaniu i prezentowaniu danych – a tym samym (choć tutaj już trudniej zastąpić mózg) – wyciąganiu wniosków.

Tym samym, potrzeba zastosowania „rozwiązania wspomagającego” pojawia się wszędzie tam, gdzie narzędzia tradycyjne zawodzą. I tak samo, jak nogi są dobrym „narzędziem” do przemieszczenia się na odległość 1 kilometra, a zawodzą „przy przebiegu” powyżej 40 kilometrów dziennie (chyba że mamy do czynienia z Robertem Korzeniowskim), tak specjalistyczne rozwiązania controllingowe okazują się przydatne wszędzie tam, gdzie mamy do czynienia z dużą ilością danych, przerastającą możliwości MS Excela.

Właściciel dwóch lodziarni jest w stanie własnym umysłem ogarnąć strukturę sprzedaży, kosztów, zapasów, najchętniej kupowane asortymenty, charakterystykę Klientów, sezonowy rozkład sprzedaży itp. Szef sprzedaży firmy dostarczającej mu surowce, która zaopatruje np. 20 tysięcy lodziarni w całym kraju w 50 rodzajów aromatów smakowych ma z tym spory kłopot. Nawet jeśli taka firma nie ma jakichś przerażających rozmiarów.

Inaczej mówiąc, narzędzia controllingowe są potrzebne tam, gdzie firma ma czegoś DUŻO. Dużo Klientów, produktów, dokumentów, pracowników, produktów, komórek organizacyjnych itp. Często – zwłaszcza w firmach handlowych - mamy do czynienia z relatywnie niewielkim zatrudnieniem, za to olbrzymią ilością dokumentów/transakcji sprzedaży i zakupu, szeroką paletą produktową, wieloma kanałami sprzedaży, czy wieloma rynkami geograficznymi. Wtedy potrzeba wspomaganie planowania narzędziami IT pojawia się bardzo szybko – dochodzimy tutaj do kolejnego

kryterium, czyli dużej liczby perspektyw decyzyjnych, z których musimy popatrzeć na naszą firmę. Planowanie i analiza sprzedaży czy zapasów w takiej organizacji przypomina zabawę z kostką Rubika, gdzie po kolei patrzymy na poszczególne „ścianki/przekroje”. *Jaki produkt sprzedawał się najlepiej we wszystkich regionach? Czy struktura ta była taka sama we wszystkich grupach Klientów? Czy wszyscy nasi handlowcy mieli jednakowo dobre wyniki w jego sprzedaży? Dlaczego?* – to typowy zestaw pytań podczas takiej analizy.

Kolejne kryterium, to wielość źródeł informacji - jeśli mamy w firmie kilka systemów informatycznych, ewidencjonujących dane z różnych obszarów (np. system ERP ewidencjonujący dane o sprzedaży i system CRM, gdzie zbierane są dane o poszczególnych działaniach marketingowych, raporty handlowców itp.) i chcielibyśmy nałożyć na siebie dane tam przechowywane (np. sprawdzić, ile wizyt przedstawicieli przypada na 1000 PLN sprzedaży i czy ten wskaźnik rozkłada się równo we wszystkich regionach/grupach klientów/zespołach handlowych), to systemy controllingowe są wręcz idealnym narzędziem do tego celu. Potrafią one po prostu pobrać dane z istniejących systemów (bez zakłócania ich pracy), przeliczyć je, skonfrontować z danymi o planach i zaprezentować w przyjaznej dla użytkownika bez przygotowania informatycznej formie.

Nie bez znaczenia jest również kultura zarządzania w przedsiębiorstwie, opracowany w nim model controllingowy, struktura decyzyjna, a także zasady decentralizacji zarządzania poszczególnymi fragmentami biznesu na managerów średniego szczebla. Przemysłany model controllingowy powinien być możliwie prosty, jednak często sama skala działania firmy powoduje, że znajduje się w nim sporo liczb, formuł, zależności, z którymi nie radzi sobie arkusz kalkulacyjny. Również wtedy wskazane jest wsparcie profesjonalnym narzędziem.

A o tym, czym kierować się przy wyborze narzędzia, o co pytać dostawcę, jak zapewnić sobie jak najlepszą jakość rozwiązania oraz komfort współpracy, napiszę następnym razem. Zajmuję się tą materią ponad 11 lat, więc doświadczeń uzbierało się na tyle dużo, że trudno je zmieścić w tak krótkim tekście...