

Kryzys przetrwają najinteligentniejsi

Piotr Szynkiewicz

prezes zarządu
firmy Prometriq
Akademia Zarządzania Sp. z o.o.;

Pytania: czytelnicy.controlling@infor.pl

Nikt nie potrafi przewidzieć, jak głęboki i długotrwały będzie kryzys gospodarczy. Z pewnością nie będzie on jednak tak krótki, aby można było go przeczekać, nie podejmując żadnych działań zaradczych. Bez względu na niesprzyjające warunki trzeba będzie prowadzić działalność i zarabiać pieniądze. Jakie kompetencje będą decydowały o powodzeniu?

Największe szanse na przetrwanie w trudnych czasach mają zwinni i inteligentni. Jak organizacja może sobie zapewnić te cechy? Zdaniem badaczy z Ventana Research, organizacje, które wdrożyły informatyczny system do planowania i budżetowania, szybciej i sprawniej reagują na zmiany w otoczeniu rynkowym.

Podstawowe cechy wyróżniające firmy, które zautomatyzowały proces planowania, analizowania i raportowania, to:

- zgodność budżetu ze strategią, czyli praktyczne spełnienie postulatu zawartego w takich koncepcjach, jak Strategiczna Karta Wyników czy zarządzanie procesowe, polegające na koncentracji na zadaniach najważniejszych (strategicznych),
- elastyczność w działaniu, zdolność do szybkiej reakcji na zmiany w otoczeniu, polegająca przede wszystkim na sprawności rejestracji i analizy danych oraz konstruowania nowych wieloscenariuszowych budżetów kroczących, dzięki którym zarządzający mogą podejmować decyzje bazujące na szczegółowych wyliczeniach,
- dokładność i wiarygodność planowania, co okazuje się problemem dla firm wykorzystujących bardzo rozbudowane arkusze kalkulacyjne,
- usprawnienie procesu planowania i budżetowania oraz wykorzystanie zaoszczędzonego czasu na działania operacyjne (menedżerowie linii) oraz analityczne (controllerzy).

W niepewnej, zmiennej sytuacji rynkowej szczególnego znaczenia nabiera elastyczność w działaniu, czyli umiejętność przededefiniowywania planów i budżetów na podstawie aktualnych danych. Wdrożenie systemu wspierającego proces planowania, analizy i raportowania może znacznie przyczynić się do poprawy elastyczności. Główne korzyści z wykorzystania takiego systemu to spójność planowania i raportowania oraz uzyskanie zdolności do wykonania szybkich i dogłębnych korekt budżetu.

Świat planów i świat raportów

Proces planowania jest oparty na pewnych założeniach. Raportowanie bazuje na danych rzeczywistych. Dane mogą podważać przyjęte założenia i najczęściej tak jest, w szczególności gdy rynek ma tendencję do nagłych zmian.

Problem firm budżetujących w arkuszu kalkulacyjnym polega na tym, że dane rzeczywiste zbierane z systemów transakcyjnych firmy nie mogą zostać automatycznie wykorzystane do skorygowania założeń. Do arkusza trzeba je wprowadzić ręcznie, a to oznacza powtórzenie całej, żmudnej procedury budżetowej. Dlatego firmy najczęściej poprzestają na opracowaniu zgrubej korekty planów, nie podejmując się analizy szczegółowych pozycji budżetowych. Oznacza to, że często już od drugiego kwartału ich budżety nie odpowiadają rzeczywistości gospodarczej, a powszechne przekonanie o takim stanie rzeczy utrudnia utrzymanie budżetowej dyscypliny.

UWAGA

Wykorzystanie aplikacji do planowania i budżetowania, zintegrowanej poprzez hurtownię danych z systemami źródłowymi, pozwala na szybkie opracowanie nowego budżetu o wysokim stopniu szczegółowości. Co więcej, automatyzacja procesu planowania umożliwia przygotowanie i analizę kilku wersji budżetu stanowiących bazę do wiarygodnej odpowiedzi na pytanie: „Co jeśli?” i podjęcie optymalnych decyzji.

Wykorzystanie dedykowanej aplikacji do planowania umożliwi też nowe spojrzenie na rolę i sposób realizacji budżetowania. W miejsce żmudnej pracy planistycznej budżetowanie staje się coraz bardziej zadaniem analitycznym, wymagającym rozumienia związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy cyframi w arkuszu a ich ilościowym i jakościowym rezultatem w rzeczywistości. Jednorazowa akcja opracowania budżetu rocznego przemienia się w ciągły proces wybiegający kilka kwartałów w przód. Odpowiada to rzeczywistym potrzebom i sposobowi działania firmy.

Narzędziowe powiązanie planowania i budżetowania ze zbieraniem danych, analizą i raportowaniem pozwala firmie na uzyskanie nowej ja-

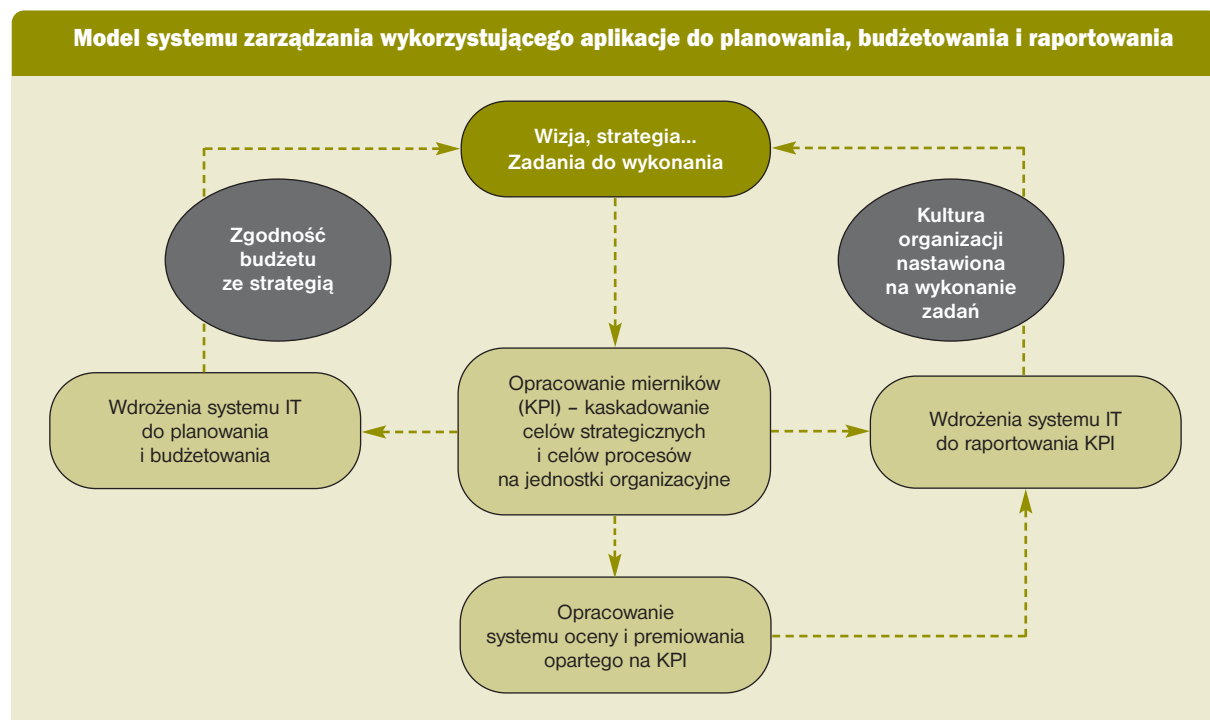
kości tych procesów. Wdrożenie odpowiedniej aplikacji, pomimo iż automatycznie nie stanowi gwarancji sukcesu, w znacznym stopniu wspiera pozytywne zmiany innych działań mających wpływ na poprawę wyników firmy, takich jak definiowanie celów, analiza wyników, ocena i premiowanie.

Definiowanie mierzalnych celów

Jedną z najczęściej występujących bolączek firmy jest trudność w powiązaniu strategii z zadaniami i budżetami dla jednostek organizacyjnych. Proces ten najczęściej przebiega w następujących etapach:

- opracowanie strategii (czyli wyznaczenie celów i opracowanie biznesplanu na potrzeby zgrubnego wyliczenia wyników realizacji strategii),
- wyznaczenia powiązanych ze strategią celów dla jednostek organizacyjnych oraz przypisanych im odpowiednich inicjatyw,
- wprowadzenia wydatków związanych z realizacją celów strategicznych do budżetu i odpowiednie korekty budżetu lub inicjatyw strategicznych, w przypadku gdy ich realizacja nie jest możliwa z powodów finansowych.

Schemat 1



Źródło: opracowanie własne

Wykorzystanie aplikacji do planowania umożliwia, dzięki szybkości i dokładności obliczeń, opracowanie modelu finansowego strategii od razu na poziomie szczegółowości budżetu. Nie tylko upraszcza to proces planistyczny, ale też poprawia jego jakość zapewniając zgodność przyjętych celów i odpowiadających im inicjatyw z realiami finansowymi firmy.

Oparcie procesu planowania na danych z systemów transakcyjnych firmy zmniejsza ryzyko zarzutu manipulacji w przypadku konieczności wprowadzenia korekt dotyczących jakości i wartości wyznaczonych celów. Umożliwia to uzyskanie elastycznego, ale jednocześnie wiarygodnego systemu pomiaru efektywności.

Zmniejszenie pracochłonności związanej z planowaniem pozwala w większym stopniu skupić się na analizie uzyskiwanych wyników i przyczynach odchyłań. Zrozumienie powiązań pomiędzy zmianami w otoczeniu a procesami wewnętrznymi firmy umożliwia poprawę uzyskiwanych rezultatów poprzez eliminację zbędnych kosztów lub trafniejszą alokację zasobów. Eliminacja bariery czasochłonności ułatwia opracowanie kilku scenariuszy planów i odpowiednio wczesne przygotowanie do realizacji tego z nich, który zostanie potwierdzony danymi operacyjnymi zbieranymi z systemów transakcyjnych.

Sprawiedliwa ocena i wzrost zaangażowania

Zdolność do dokładnego, szczegółowego planowania i wprowadzanie korekt uzasadnionych wyliczeniami opartymi na rzeczywistych danych zwiększa wiarygodność systemu planowania i raportowania jako podstawy do oceny jednostek organizacyjnych oraz ich menedżerów i pracowników. Bezpośrednie powiązanie planów i budżetów z celami oraz ich rozliczenie oparte na liczbach umożliwia wprowadzenie przejrzystego, akceptowanego jako sprawiedliwy, systemu premiowego. Jest to jeden z głównych warunków powodzenia przy wprowadzaniu jakichkolwiek zmian. A zmian w czasie dekonjunktuury w żadnej firmie nie zabraknie.

Przejrzystość systemu oceny i bezpośrednie powiązanie budżetów z zadaniami sprzyja współpracy w procesie opracowywania planów. ■

OD REDAKCJI

W kolejnych częściach niniejszego cyklu zostaną zaprezentowane zagadnienia związane z usprawnieniem przebiegu procesu planowania oraz wyborem rozwiązań informatycznych wspierających ten proces.

System szybkich konsultacji e-mail!

Wyślij pytanie do eksperta:

czytelnicy.controlling@infor.pl

Gwarantujemy solidną i fachową obsługę