

Kontroluj swoją firmę

Paweł Bender

Rozpocznijmy od wyjaśnienia, co kryje się pod aktualnie bardzo modnym i często używanym pojęciem controllingu. Otóż controlling jest metodą zarządzania, której istotą jest doskonały przepływ informacji wewnątrz firmy.

Informacja pełni w controllingu kluczową rolę, dlatego powinna być szybka, regularna, czytelna i precyzyjna. Definicję controllingu można więc zawrzeć w stwierdzeniu: **jest to system zarządzania przedsiębiorstwem, którego zadaniem jest efektywne dostarczanie informacji zarządczych do wszystkich centrów zarządzania w przedsiębiorstwie.** W ten sposób controlling staje się naturalnym ośrodkiem zarządzania całą firmą, posiadającym bezpośredni lub pośredni wpływ na każdą decyzję biznesową podjętą w firmie.

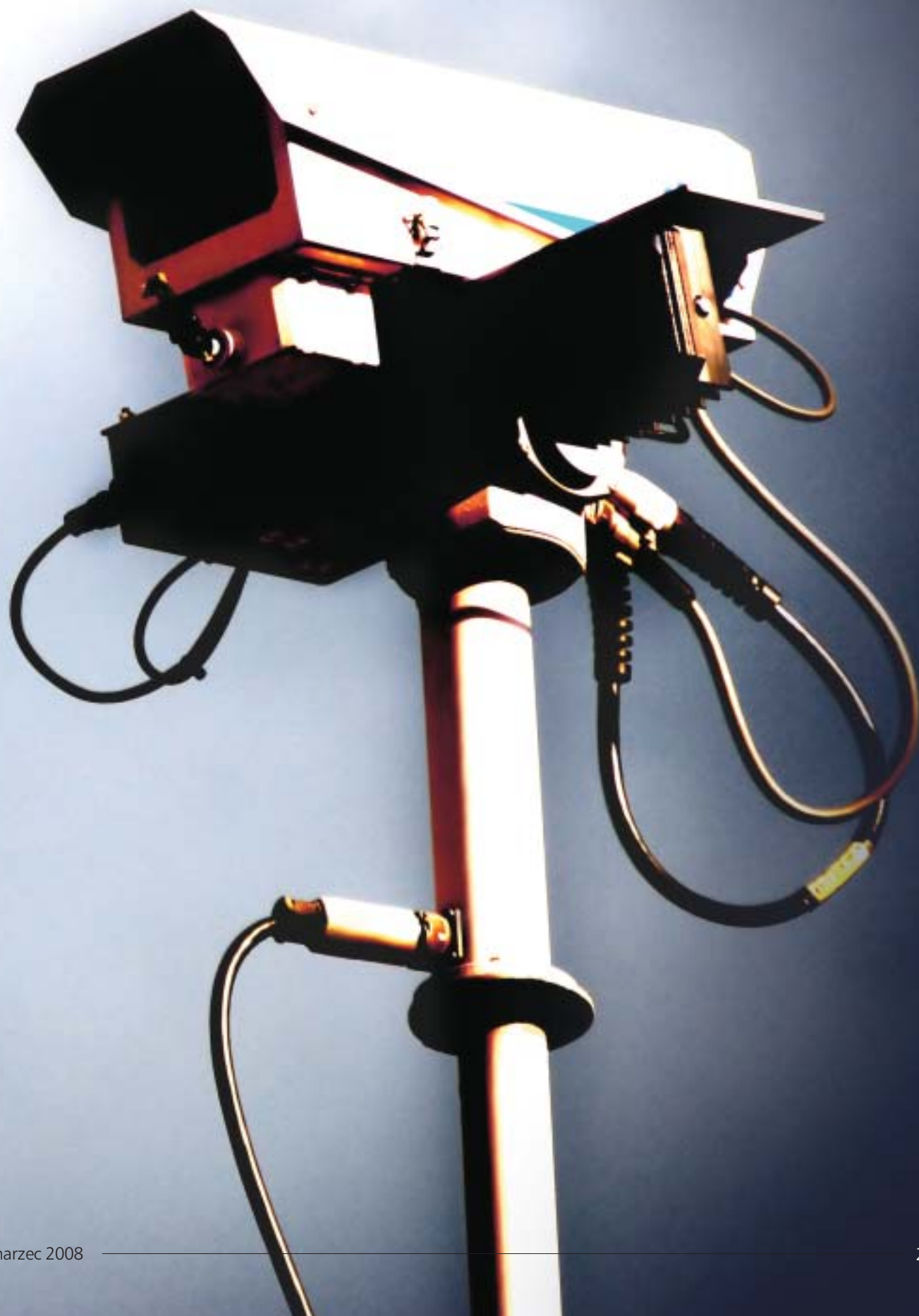
Czym controlling nie jest?

Po omówieniu generalnej definicji controllingu warto wskazać, czym controlling nie jest. Przede wszystkim nie jest to system planowania i rozliczania planów! Niektórzy polscy menedżerowie wciąż uważają, że samo zaplanowanie, a następnie rozliczenie wykonania planów wyczerpuje temat zarządzania firmą. Otóż tak nie jest.

Controlling może naturalnie zawierać elementy planowania i budżetowania oraz ich wykonanie, ale to będzie zawsze tylko wycinek całego systemu. Prawidłowy controlling dostarcza przede wszyst-

kim informacje bieżące, często nie-
zdefiniowane w żadnych planach, które służą do zarządzania firmą w stale zmieniających się warunkach. Z drugiej strony, szczegółowe zaplanowanie każdej pozycji występującej w raportach controllingowych byłoby ewidentnym przerostem formy nad treścią, gdyż plany mają wyznaczać cele do osiągnięcia, a nie określać wszystkie najdrobniejsze elementy i szczegóły.

Controlling to nie są również okazjonalne analizy i nieregularne raporty „na życzenie”. Ideą controllingu jest przepływ informacji zarządczej w sposób usystematyzowany, logiczny i powtarzalny. Taki system daje firmie wymierne efekty w krótkim czasie, m.in. przyspieszenie podejmowania decyzji i reagowania na wszystkie zmiany (szczególnie te niekorzystne dla firmy), szybsze i skuteczniejsze monitorowanie skutków decyzji oraz wzrost świadomości ośrodków zarządzania o ich wpływie na sytuację firmy. Tego celu nie osiągnie się za pomocą raportów lub analiz o niestabilnej treści i formie, wykonywanych jednorazowo oraz zawierających nieporównywalne dane (np. pod



względem konstrukcji wskaźników lub agregacji danych). Do uruchomienia prawidłowego controllingu niezbędna jest profesjonalna i głęboko przemyślana koncepcja metodologiczna (zawartość raportów, wzory wskaźników, itp.) oraz odpowiednie rozwiązania technologiczne (hurtownia danych, algorytmy automatycznego generowania raportów).

W ten sposób przechodzimy do trzeciego przypadku, który na pewno nie jest controllingiem, a często jest za niego uważany. Otóż zakup i wdrożenie w firmie hurtowni danych oraz zatrudnienie całego zespołu programistów, którzy „na każde zawołanie” wydobędą z tej hurtowni wszystkie potrzebne informacje nie jest również zgodne z ideą controllingu. Po pierwsze, nie ma pełnej powtarzalności i porównywalności raportów, a ich odbiorca (menedżer) często nie jest w stanie sięgnąć do poprzednich danych, aby ocenić faktyczne zmiany lub trendy. Po drugie, nakład pracy (a przez to koszt tej działalności) jest w tym przypadku znacznie wyższy od analogicznych efektów osiągniętych za pomocą prawidłowego controllingu, gdzie podstawową rolę odgrywają zdefiniowane, powtarzalne i wyczerpujące raporty. Po trzecie, każdorazowe przekazywanie poleceń i potrzeb raportowych do zespołu obsługi hurtowni danych oraz częste i głębokie zmiany w tym zapotrzebowaniu mijają się z elementarnymi zasadami efektywnego zarządzania firmą. Zatem wdrożenie hurtowni danych i bieżąca „ręczna” praca z jej zasobami jest zatrzymaniem się w połowie drogi do właściwego controllingu.

Sytuacji związanych z raportowaniem i obróbką danych zarządczych, które ich autorzy niesłusznie uważają za controlling, jest o wiele więcej. Na potrzeby niniejszego artykułu wymieniałem tylko te najczęściej spotykane i – niestety – wielokrotnie powielane przypadki.

... a czym jest?

Zdefiniowanie controllingu i opisanie przypadków, które nie mieszczą się w tym pojęciu udowadnia, że aby uznać controlling za prawidłowy i profesjonalny, w firmie muszą jednocześnie funkcjonować wszystkie elementy tego złożonego systemu. Dlatego o controllingu w firmie mówimy, w przypadku gdy:

- system raportowania zarządczego jest sformalizowany (tj. usystematyzowany i opisany), bazuje na dopracowanej i dopasowanej do konkretnej firmy koncepcji oraz zawiera odpowiedni wsad metodologiczny (wzory kalkulacji, wskaźniki, itp.),

- firma dysponuje profesjonalną hurtownią danych, magazynującą i przetwarzającą wszystkie możliwe dane dotyczące działalności firmy na poziomie maksymalnej szczegółowości,

- proces generowania raportów zarządczych jest kompleksowo oprogramowany i zautomatyzowany z wykorzystaniem funkcjonalności hurtowni danych i – ewentualnie – dodatkowych technologii (przeznaczonych do wspierania controllingu),

- raporty controllingowe efektywnie spełniają swoją funkcję, dostarczając wiedzę zarządczą do wszystkich ośrodków decyzyjnych i analitycznych w firmie oraz są jedynym źródłem takiej wiedzy (tj. wszystkie dane zarządcze przetwarzane są w ramach spójnego systemu controllingu).

Odnosząc się do pierwszego z wymienionych elementów, trzeba podkreślić, że uruchomienie controllingu w firmie musi być poprzedzone opracowaniem ogólnej koncepcji. Firma musi określić swoje potrzeby informacyjne, ustalić zakres gromadzenia danych i raportowania oraz podjąć decyzję w zakresie zasobów (finansowych i organizacyjnych) jakie jest w stanie przeznaczyć na ten cel. Ponadto, przyszłe funkcjonowanie controllingu musi opierać się na określonych zasadach – najlepiej spisanych w odpowiedniej dokumenta-

cji. Zasady te nie powinny być nadmiernie szczegółowe, aby nie blokować korzystnych zmian i rozwoju systemu, ale powinny także jednoznacznie regulować zakresy czynności i odpowiedzialność, a przede wszystkim definiować wszelkie zagadnienia merytoryczne.

Drugi element controllingu, czyli hurtownia danych, jest niezbędny do myślenia o jakimkolwiek raportowaniu zarządczym i controllingu w firmie. Tylko możliwości hurtowni danych są w stanie sprostać wymaganiom dotyczącym przetwarzania i przygotowywania danych na potrzeby controllingu. Wszelkie kompromisy w tym zakresie doprowadzą do wcześniejszej lub późniejszej klęski przedsięwzięcia. Do kompromisów można zaliczyć: magazynowanie i obróbkę danych w oprogramowaniu MS Office (Excel, Access), opieranie się na bazach danych wbudowanych w inne oprogramowanie (np. księgowe, kadrowe) oraz magazynowanie danych w sposób rozproszony i łączenie wielu źródeł danych dopiero na etapie tworzenia raportów.

Trzeci element controllingu, który polega na zautomatyzowaniu procesów controllingowych, jest również istotny. Controlling nie powinien generować znacznych kosztów w firmie, ani dodatkowego obciążenia dla jej jednostek. Poza tym, priorytetem controllingu jest szybkość informacji zarządczej, czego nie da się osiągnąć bez automatyzacji procesów raportowych. Zatem naturalnym następstwem wdrożenia hurtowni danych staje się kompleksowe oprogramowanie procesów, które będą realizowane na bazie tej hurtowni. W ten sposób firma osiąga wiele korzyści, m.in. zmniejsza ryzyko błędów w raportach, obniża koszt i optymalizuje szybkość pracy controllingu oraz wydajność całego systemu.

Ostatni z wymienionych elementów controllingu stanowi zwięźcenie wszystkich poprzednich działań,

co oznacza, że cały nakład pracy na uruchomienie i funkcjonowanie controllingu musi zwrócić się w postaci realnego wpływu na działalność firmy. Informacje zarządcze pochodzące z controllingu muszą dotrzeć do wszystkich ośrodków decyzyjnych (na wszystkich szczeblach) i do ośrodków analitycznych. Tam informacje muszą być „skonsumowane” w procesach analizy sytuacji firmy, w badaniach zmian i trendów oraz przede wszystkim w procesach podejmowania decyzji biznesowych. Ponadto controlling musi być jedynym i wewnętrznym źródłem informacji zarządczych, a sytuacja, w której dane „konkurencyjne” dla controllingu (np. dane opracowywane na potrzeby zewnętrzne lub pochodzące z księgowości) spełniają funkcje zarządcze jest symptomem błędów w zarządzaniu firmą.

Krótkie podsumowanie

Firma, która pomija choćby jeden z wymienionych elementów controllingu, nie może mówić o posiadaniu jakiegokolwiek controllingu. Pominięcie któregoś z elementów generuje dla firmy dodatkowe koszty. Konkretnym przykładem jest brak automatyzacji procesów controllingowych (który generuje konieczność „ręcznego”, a więc droższego i znacznie bardziej pracochłonnego wykonywania raportów) lub ignorowanie informacji zarządczych z controllingu przez menedżerów (co wszystkie koszty poniesione na uruchomienie controllingu spisuje na straty).

Podsumowując, dochodzimy do jednego, klarownego wniosku – controlling jest praktycznie tożsamy z pojęciem informacji zarządczej. Jest oczywiście nieco szerszy, gdyż odnosi się do wszystkich aspektów zarządzania firmą, natomiast informacja zarządcza definiuje jedynie obieg informacji wykorzystywanych do zarządzania. Jednak w praktyce

informacja zarządcza określa controlling w firmie – wokół systemu raportowania zarządczego buduje się koncepcję całego controllingu. Dlatego nie można rozmawiać o controllingu bez zgłębienia tematyki systemu informacji zarządczej – Management Information System (MIS).

Raportowanie MIS jest najszerszym i najbardziej skomplikowanym tematem z zakresu całego controllingu, dlatego warto poświęcić mu wiele uwagi i wysiłku przy wdrażaniu. Jedynie znajomość zasad prawidłowego MIS-u i praktyka w tym zakresie są gwarancją skutecznej realizacji wszystkich zadań stawianych przed controllingiem.

Obecnie istnieje możliwość outsourcingu raportowania zarządczego. Ze względu na wysoki stopień skomplikowania tego zagadnienia i relatywnie niski koszt usługi, outsourcing wydaje się być najlepszym rozwiązaniem w zakresie raportowania zarządczego dla małych i średnich firm. ●

Autor jest współwłaścicielem firmy OMIS Projekt, zajmującej się raportowaniem zarządczym

REKLAMA

Translatica

Profesjonalny program tłumaczący



-  polsko-angielski, angielsko-polski
-  polsko-rosyjski, rosyjsko-polski
-  polsko-niemiecki, niemiecko-polski

- skraca czas potrzebny na zrozumienie tekstów
- wspiera tłumaczenie tekstów specjalistycznych
- zapewnia niskie koszty eksploatacji



Nagroda Prezesa Krajowej Izby Gospodarczej dla programu tłumaczącego TRANSLATICA za wykorzystanie nowoczesnych technologii informatycznych oraz praktyczne ich zastosowanie w pracy małych i średnich przedsiębiorstw.



wykorzystaj swojego osobistego tłumacza komputerowego

TRANSLATICA tłumaczy automatycznie:

- dokumenty w MS Office, OpenOffice
- listy e-mail
- strony internetowe

przetestuj tłumaczenie na stronie
www.translatica.pl