

Narzędzia wspierające zarządzanie zdecentralizowane

Nadchodzi taki moment w rozwoju przedsiębiorstwa kiedy jego rozmiary nie pozwalają na dalsze zarządzanie w sposób scentralizowany. Zwiększająca się kadra pracownicza, nowe działania podejmowane w firmie czy obsługa dodatkowych rynków i klientów wymaga przekształceń w systemie zarządzania. Zainicjowanie procesu decentralizacyjnego staje się koniecznością. Często niewiadomo po jakie środki i narzędzia (czy to czysto koncepcyjne czy informatyczne) sięgnąć by przeprowadzone zmiany zostały przyswojone i co ważniejsze by przyniosły zamierzone efekty.

Decentralizacja najkrócej mówiąc to przenoszenie uprawnień decyzyjnych w dół hierarchii organizacyjnej. We wczesnych fazach istnienia organizacja walczy o przetrwanie na rynku, wszystkie procesy realizowane w firmie są zdominowane (bezpośrednio nadzorowane) przez właściciela. Następny okres to okres stabilizacji, dojrzwania firmy. Kluczowi pracownicy przejmują na siebie część zadań i obowiązków wcześniej spoczywających na właścicielu, formuje się administracja, wykształca się formalny system zarządzania. Przy dalszym wzroście sprzedaży system ten jednak przestaje działać, chaos zaczyna się wkradać we wcześniej zorganizowaną jednostkę. Zarządzający firmą uświadamiają sobie potrzebę restrukturyzacji, czego wynikiem jest najczęściej podniesienie rangi kierowników średniego szczebla poprzez nadanie im odpowiednich uprawnień.

Sposób przenoszenia uprawnień, rozliczania kierowników z ich nowych obowiązków czy w końcu komunikacji z przełożonymi wymusza zastosowania odpowiednich narzędzi, które sformalizują wymienione zagadnienia. Menadżerowie są zgodni, że takich narzędzi dostarcza controlling. Controlling rozumiany jako system informacyjny zestawiający założenia i cele z wynikami faktycznie osiąganymi powstał przede wszystkim z myślą o środowiskach zdecentralizowanych.

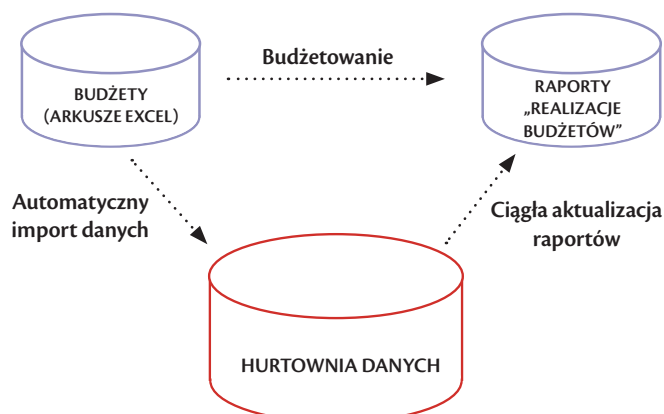
Rola controllingu jest nie do przecenienia również w dobie narastającego kryzysu. Zdarza się, że firmy reagują na spadek sprzedaży uszczuplając zakres władzy kierownikom średniego szczebla i w ten sposób powracają do zarządzania scentralizowanego. Wykonują więc niejako dobrowolny krok w tył na ścieżce rozwoju przedsiębiorstwa. Kiedy dużo lepszym ruchem okazuje się zachowanie zdecentralizowanego systemu zarządzania przy jednoczesnym wzmocnieniu systemu informacyjnego dotyczącego zwłaszcza przychodów i kosztów, co stanowi jedno z podstawowych zadań controllingu. Zapewnia to zachowanie pełnej kontroli nad całą jednostką i sprzyja podejmowaniu optymalnych decyzji na jej każdym szczeblu zarządczym.

Jednym z lepszych rozwiązań na początek niewymagających wysokich nakładów finansowych jest wdrożenie budżetowania opartego na arkuszu kalkulacyjnym i hurtowni danych.

Budżetowanie w arkuszu kalkulacyjnym nie jest wyrafinowanym narzędziem jednak w całości spełnia swoje zadanie w początkowych fazach wdrażania controllingu. Wymusza wyodrębnienie centrów odpowiedzialności, to znaczy segmentów działalności przedsiębiorstwa z ustalonym zakresem zadań i odpowiadającym mu zakresem odpowiedzialności. Powoduje modyfikację w systemie ewidencji kosztów i przychodów, czego wynikiem jest gromadzenie precyzyjniejszych danych przypisywanych do zidentyfikowanych centrów. Ważniejsze jednak jest to, że oddziałuje na kierowników uświadamiając im jaki mają faktyczny wpływ na generowane przychody i koszty firmy. W ten sposób budżet staje się środkiem komunikacji pomiędzy kierownictwem średniego szczebla a zarządem, sprzyja również motywacji poprzez oferowanie możliwości efektywniejszej oceny podjętych działań i w końcu zapewnia kontrolę będąc systemem monitorującym.

By budżetowanie odniosło jak najlepsze efekty nie może koncentrować się wyłącznie na procesie planowania (co jest częstą praktyką), ale powinno też zapewnić dostęp do informacji zwrotnej. W tym miejscu pojawiają się jednak problemy. Generowanie raportów z realizacją budżetów oraz oceną ich wykonania dla każdego centrum przy uwzględnieniu odpowiedniej częstotliwości jest zadaniem uciążliwym i sprzyja rozbudowie niepożądanego biurokracji. Do tego celu warto wykorzystać właśnie hurtownię danych.

Rysunek 1. Hurtownia danych a budżetowanie.



Panuje przekonanie, że hurtownia danych przeznaczona jest dla dużych firm, co wynika głównie z jej ceny. W rzeczywistości jednak cena hurtowni danych jest bardzo różna gdyż zależy od wielu czynników, takich jak m.in.: liczba użytkowników, liczba obsługiwanych raportów, poziom rozproszenia źródeł importu danych czy lokalizacji serwera (własny lub dzierżawiony). Wdrożenie hurtowni danych na potrzeby budżetowania w dużej mierze minimalizuje jej koszt będąc w zasięgu firm średnich.

Hurtownia w budżetowaniu spełni wiele funkcji, przede wszystkim zagwarantuje prosty, przejrzysty i ciągły dostęp (np. przez stronę internetową) do danych na temat realizacji budżetów nie tylko zarządowi, ale każdemu kierownikowi ośrodka odpowiedzialności. Wszystko z uwzględnieniem określonych uprawnień dla każdego użytkownika. Ponadto budżety (plany) z arkuszy kalkulacyjnych mogą zostać z łatwością zaczytane do hurtowni, gdzie ich dalsza obróbka: agregacja, scalanie, czy sprawdzanie poprawności danych dokonywane jest automatycznie.

Taki mechanizm działania zwalnia firmę z opracowywania zbiorczych arkuszy budżetowych, tworzenia skomplikowanych połączeń między nimi i przygotowywania dla nich specjalnych uprawnień dostępowych, które w przypadku Excela będą stanowiły nie lada wyzwanie. Ostatecznie na poziomie hurtowni nastąpi zestawienie planowanych wartości z wartościami zrealizowanymi i obliczenie powstałych odchyleń.

Wykorzystanie hurtowni danych w budżetowaniu jest rozwiązaniem nieszablonowym, jednak przemawia za tym szereg korzyści. Oprócz tych bezpośrednio związanych z budżetowa-

niem (przedstawionych wcześniej) należy wspomnieć o innych, nie mniej ważnych. Są nimi:

- **Otwartość i elastyczność rozwiązania.** Jeśli w przyszłości firma zdecyduje się na wdrożenie innych elementów controllingu zawsze będzie mogła liczyć na wsparcie informatyczne w postaci hurtowni danych. Odpowiednim przykładem jest system ocen (pracowników, centrów odpowiedzialności, realizacji procesów, etc.) gdzie wskaźniki wraz z ich wartościami postulowanymi i rzeczywistymi mogą być zaczytywane i prezentowane właśnie przez hurtownię.
- **Stworzenie fundamentu systemu informacyjnego.** Hurtownia daje praktycznie nieograniczone możliwości gromadzenia i analizowania danych. Wystarczy wspomnieć o typowych raportach generowanych przez to narzędzie: analiza sprzedaży, kosztów, rozrachunków, inwestycji, płac, stanów magazynowych, etc.
- **Łatwość rozbudowy.** Nie ma potrzeby jednorazowego inwestowania dużych pieniędzy na wdrożenie platformy informacyjnej. Rozbudowa systemu może być przeprowadzana powoli, na przestrzeni miesięcy czy nawet lat. Dzięki temu ryzyko inwestowania w rzeczy niespełniające realnych potrzeb firmy zostaje zminimalizowane.
- **Stworzenie fundamentu systemu zarządzania.** Budżetowanie w połączeniu z hurtownią danych może z miejsca pretendować do miana podstawy zdecentralizowanego systemu zarządzania. Tym bardziej jeśli z czasem będą dodawane nowe i udoskonalane dotychczasowe elementy przedstawionego rozwiązania.

Marek Kowalski – konsultant Archman sp. z o.o.

Rysunek 2. Plany, realizacja, realizacja planu (%).

Firma	Region/Centrała	Oddział/Dział Centrali	Dział Oddziału	Rodzaj kosztu (Nr konta)	Plan	Realizacja	Realizacja planu (%)
Fructon	Centrała				2 994 383,00 zł	2 747 017,00 zł	91,74%
		Region Wschód			517 614,00 zł	542 549,00 zł	104,82%
		Oddział Radom			1 011 391,00 zł	1 005 840,00 zł	99,45%
		Oddział Walbrzych			2 138 135,00 zł	2 278 588,00 zł	106,57%
		Oddział Lublin			1 160 410,00 zł	1 219 885,00 zł	105,13%
		Oddział Biela Podlaska			1 004 429,00 zł	1 022 404,00 zł	101,79%
		Oddział Białystok			376 167,00 zł	383 838,00 zł	102,04%
		Oddział Elk			99 260,00 zł	95 846,00 zł	96,56%
		Dyrektor Regionu Wschód			838 509,00 zł	775 788,00 zł	92,52%
		Oddział Przemysł			1 131 862,00 zł	1 043 025,00 zł	92,15%
		Oddział Warszawa			650 193,00 zł	603 398,00 zł	92,80%
		Oddział Zamość			817 147,00 zł	754 030,00 zł	92,28%
		Oddział Suwałki			18 270,00 zł	18 891,00 zł	103,40%
		Oddział Kraków	Koszty wspólne	Amortyzacja (400)	25 227,00 zł	25 680,00 zł	101,80%
				Zużycie materiałów (411)	22 098,00 zł	23 370,00 zł	106,57%
				Zużycie energii (412)	71 880,00 zł	71 278,00 zł	99,16%
				Pozostałe usługi obce (429)	5 122,00 zł	5 226,00 zł	102,03%
				Wynagrodzenia (430)	893,00 zł	910,00 zł	101,90%
				Odписy na zakładowy fundusz świadczeń socjalnych (445)	2 333,00 zł	2 141,00 zł	91,77%
				Pozostałe świadczenia na rzecz pracowników (449)	21 154,00 zł	21 402,00 zł	101,17%
				Podatki i opłaty (450)	220,00 zł	202,00 zł	91,82%
				Podróże służbowe (467)	8 686,00 zł	8 118,00 zł	93,46%
				Koszty reprezentacji i reklamy (468)	526,00 zł	489,00 zł	92,97%
				Inne koszty rodzajowe (469)	176 409,00 zł	177 707,00 zł	100,74%
				Suma	30 731,00 zł	33 942,00 zł	110,45%
				Dyrektor Oddziału	6 807,00 zł	6 244,00 zł	91,73%
				Dział Logistyki	34 214,00 zł	31 379,00 zł	91,71%
				Dział Sprzedaży	248 161,00 zł	249 272,00 zł	100,45%
			Suma		9 993 278,00 zł	9 974 443,00 zł	99,81%
		Region Zachód			16 144 655,00 zł	14 931 673,00 zł	92,49%
		Zarząd			488 787,00 zł	453 022,00 zł	92,68%
		Suma			29 621 103,00 zł	28 106 155,00 zł	94,89%