

# CONTROLLING I ZARZĄDZANIE

PROFESJONALNA BAZA WIEDZY I PRAKTYCZNYCH NARZĘDZI

NR 6(14)/2016

LISTOPAD–GRUDZIEŃ 2016

ISSN 2392-0157

INDEKS 404683

CENA 45 ZŁ

[www.controlling-zarzadzanie.pl](http://www.controlling-zarzadzanie.pl)

*O tym się mówi*

**Pięć pytań do... Krystyny Jandy**  
**Pomiędzy sztuką a zarządzaniem**  
**– dylematy menedżera teatralnego**

**PAMIĘTAJ**  
**O ZAMÓWIENIU**  
**PRENUMERATY REDAKCYJNEJ**  
**NA 2017 ROK**  
**ZA 6 NUMERÓW ZAPŁACISZ**  
**TYLKO 270 ZŁ!**

**Zakres sprawozdania**  
**z działalności sieci**  
**handlowej dla zarządu**

**TEMAT**  
**NUMERU**

**a ponadto:**

**Mierzyć trudno mierzalne...**  
**Jak dobrać KPI do celów**  
**w perspektywie „wiedzy i rozwoju”**  
**Strategicznej Karty Wyników?**

**Jak wypracować i podzielić się nowym**  
**zyskiem z dostawcą, czyli świeże**  
**spojrzenie na łańcuch wartości**

**Wartości organizacji**  
**– narzędzie kształtowania**  
**oczekiwanych postaw i zachowań**

**Siła własnej marki,**  
**czyli jesienne rozważania**  
**o rozwoju controllera**

ISSN 2392-0157



9 772392 015702

# CONTROLLING I ZARZĄDZANIE

PROFESJONALNA BAZA WIEDZY I PRAKTYCZNYCH NARZĘDZI

**CONTROLLING I ZARZĄDZANIE** to fachowy magazyn dla profesjonalistów rachunkowości zarządczej, controllingu, analizy finansowej, sprawozdawczości zewnętrznej oraz przedsiębiorców.



## ZAMÓW PRENUMERATĘ!!!

Koszt prenumeraty magazynu  
**CONTROLLING I ZARZĄDZANIE**  
na 2017 rok (6 numerów)

**tylko 270 zł brutto**  
(plus łączne koszty wysyłki 29 zł brutto)

Więcej informacji na stronie:

[www.controlling-zarzadzanie.pl](http://www.controlling-zarzadzanie.pl)

telefon: 71 368 68 50, e-mail: [biuro@e-marina.eu](mailto:biuro@e-marina.eu)

# SPIS TREŚCI

## O TYM SIĘ MÓWI

*Pięć pytań do... Krystyny Jandy*

Pomiędzy sztuką a zarządzaniem  
– dylematy menedżera teatralnego **2**

Wieści z rynku **3**

Efektywne zarządzanie w grupie Impel **4**

Szefowa finansów firmy Wawraszek Inżynieria Samochodów Specjalnych została Dyrektorem Finansowym Roku **5**

## WYMIANA DOŚWIADCZEŃ

*Marta Celej*

Wdrażamy zintegrowany system informatyczny **7**

*Justyna Kałużna*

Mierzyć trudno mierzalne...

Jak dobrać KPI do celów w perspektywie „wiedzy i rozwoju”  
Strategicznej Karty Wyników? **14**

## CONTROLLING I RACHUNKOWOŚĆ ZARZĄDZAJĄCA

*Tomasz Chruściński*

Poedukacyjna luka kompetencyjna **18**

## RACHUNKOWOŚĆ I SPRAWOZDAWCZOŚĆ FINANSOWA

*Mariusz Sumiński*

Uzgodnienie sald bilansowych w procesie zamknięcia miesiąca **19**

## RAPORTOWANIE

*Roman Kotapski*

Zakres sprawozdania z działalności sieci handlowej dla zarządu **24**

## OPTYMALIZACJA KOSZTÓW

*Michał Furgot*

Jak wypracować i podzielić się nowym zyskiem z dostawcą, czyli świeże spojrzenie na łańcuch wartości **28**

*Grzegorz Lew*

Optymalizacja kosztów klienta w przedsiębiorstwie **33**

## ZARZĄDZANIE

*Beata Pruszczyńska*

Wartości organizacji – narzędzie kształtowania oczekiwanych postaw i zachowań **37**

*Katarzyna Romanowicz*

Organizacja pracy własnej za pomocą metody Getting Things Done®, czyli dlaczego metody zarządzania czasem najlepiej sprawdzają się w ojczyznach swoich autorów **40**

## ZASOBY LUDZKIE

*Bartosz Gayer*

Siła własnej marki, czyli jesienne rozważania o rozwoju controllera **43**

## INWESTYCJE

*Grzegorz Zontek*

Modele oceny opłacalności projektów inwestycyjnych o charakterze IT **47**

## WSPARCIE TECHNOLOGICZNE

*Maciej Kędracki*

Narzędzia controllingowe nie tylko dla controllerów  
Przykłady wykorzystania w firmach dystrybucyjnych **52**

## PRZY KAWIE...

*Ewa Anna Swat*

Niszczycielska a mobilizująca moc stresu **54**

## W NASTĘPNYM NUMERZE:

*Teoria daleka od praktyki? Krajobraz oglądany z perspektywy menedżera i naukowca*

*Planowanie i raportowanie programów rozwojowych*

*Strategia niskich cen*

*Zanim zaczniesz szukać rozwiązania BI, upewnij się, czego naprawdę potrzebuje twoja firma*

*Sporządzanie rachunku przepływów pieniężnych metodą zmiany stanu pozycji księgowych*

# Pomiędzy sztuką a zarządzaniem – dylematy menedżera teatralnego

## 5 PYTAŃ DO... Krystyny Jandy,

Prezesa Fundacji Krystyny Jandy na Rzecz Kultury, znanej polskiej aktorki filmowej i teatralnej

### 1. CO SKŁONIŁO PANIĄ DO ZAŁOŻENIA TEATRU?

Wiele rzeczy. Złość, że wszystko w teatrach państwowych wygląda, jak wygląda, nowe czasy, pragnienie stworzenia czegoś nowego, apetyt na życie, pomysły na repertuar, chęć niezależności...

### 2. JAK SIĘ PANI CZUJE W ROLI MENEDŻERA? CO PRZYSPARZA PANI NAJWIĘCEJ KŁOPOTÓW W ZARZĄDZANIU FUNDACJĄ I TEATRAMI?

To trwa już 10 lat, przeszłam wiele, nauczyłam się wiele. Dziś wiem jedno, że prawda, entuzjazm, praca, wiara w to, co się chce zrobić, zwyciężą wszystko: brak doświadczenia, nieporozumienia ludzkie i pracownicze problemy. Czuję się świetnie w roli nie tyle menedżera, ile osoby, która odpowiada za to wszystko i decyduje o kształcie rzeczy. Ale to inni, dookoła mnie, mają wiele do powiedzenia, jeśli chodzi o sprawy zarządzania i administrowania. Oddałam wiele zadań i kompetencji innym, a reaguję i interweniuję, kiedy jest kłopot. Tylko wtedy.

### 3. JAK NALEŻY ZARZĄDZAĆ REPERTUAREM, BY WYPEŁNIAĆ PONAD 700 MIEJSC CO WIECZÓR W OBYDWU TEATRACH?

Nie ma na to prostej odpowiedzi. Niewątpliwie ogromne, jeśli nie decydujące, znaczenie ma moje doświadczenie, 45-letnia praktyka spotykania się z publicznością i intuicja artystyczna. Ja jestem praktykiem teatru, nie teoretykiem. To jest fundament. I jeszcze jedno – kocham teatr i szanuję publiczność, traktuję ich jak partnerów na dobrym poziomie. Jakość, tematyka, różnorodność i wiedza o tym, co dzieje się dookoła i w Polsce, i w ich głowach.

### 4. CO POZWOLIŁOBY USPRAWNIĆ DZIAŁALNOŚĆ TEATRÓW NIEPUBLICZNYCH W POLSCE?

Nie czuję się na siłach, aby zająć się oceną i opiniami na ten temat. Jest on tak drażliwy i skomplikowany,



Fot. Adam Kłosiński

że nie pokuszę się nawet. Jeśli uświadomimy sobie, że w Warszawie jest około 15 teatrów państwowych, które pochłaniają dotacje rządu 60 milionów, i około 30–50 „teatrów” czy zespołów innych, pozapaństwowych, które dzielą się, występując o granty, 2–5 milionami, to wszystko będzie zrozumiałe. Przy czym wśród teatrów utrzymywanych przez państwo jest wiele takich, które można by uznać, według kryteriów krytyki, za czysto komercyjne, bo grają tylko komedie i farsy. A sztuka? Cóż, generalnie kryteria artystyczne są odwrotne w stosunku do opłacalności i frekwencji, a „wielka sztuka” wymyka się ocenom i zarządzaniu, cokolwiek o tym myśleć. Dodatkowo idą czasy, w których, aby zrobić teatr „narodowy”, taki, jaki jest zamówiony, cena i sposób nie będą grały roli. A teatry działające poza strukturami państwowymi,

teatry fundacji, stowarzyszeń i prywatne będą działać, balansując między rynkiem a ambitniejszymi realizacjami, czyli między opłacalnością a marzeniami.

## 5. JAK WIDZI PANI SWOJE TEATRY ZA 5, 15 CZY 25 LAT?

Nie wiem, jestem pełna niepokoju. Zobaczymy. Jestem w dobrej formie artystycznej i jako aktorka, i jako reżyser. Wiem, jaki teatr chciałabym prowadzić, i mam pomysły – repertuarowe oraz realizacyjne – na wiele lat naprzód. Tego się nie boję, ale co ogólnie się stanie, nie wiem. Wszystko zależy od klimatu czy raczej pogody na sztukę.

**ROZMAWIAŁ:**  
**STANISŁAW WOŹNIAK**  
*Redaktor naczelny magazynu  
„Controlling i Zarządzanie”*



Spektakl Och-Teatru – Maria Callas. Master Class

fot. Joanna Maria Kuś

## Wieści z rynku

### Ogólnopolskie Forum Podatkowo-Finansowe

W dniach 7–9 listopada 2016 r. w Warszawie odbędzie się Ogólnopolskie Forum Podatkowo-Finansowe Biznes versus Fiskus – Finanse i Podatki. To pierwsze tak kompleksowe spotkanie przedstawicieli biznesu i praktyki (CFO, CEO, prezesi spółek produkcyjnych i usługowych), administracji rządowej, branży doradczej (consulting prawny, finansowy i podatkowy), instytucji finansowych oraz środowiska akademickiego.

Tematem przewodnim Forum będą odpowiedzi na nurtujące przedsiębiorców pytania dotyczące efektywnego i bezpiecznego planowania podatkowego w 2017 r., praktyczne wskazówki w najbardziej newralgicznych obszarach prawa podatkowego i finansów (JPK, klauzula przeciwko unikaniu opodatkowania, założenia dotyczące kontroli prowadzonej przez organy podatkowe i skarbowe w 2017 r., zwalczania nadużyć VAT i wiele innych).

Ekspert z największych firm doradczych, środowiska akademickiego oraz organów administracji rządowej w jasny sposób przedstawią, jak należy rozumieć budzące wątpliwości przepisy z zakresu prawa podatkowego i rachunkowości. Przybliżą praktykę organów kontroli oraz przygotują na zmiany w 2017 r.

**Szczegółowe informacje:** <http://movida.com.pl>

### Szósta międzynarodowa konferencja poświęcona nadużyciom i zarządzaniu ryzykiem w biznesie

W dniu 24 listopada 2016 r. w Warszawie odbędzie się VI edycja „Central & Eastern Europe Fraud & Risk Conference” pod hasłem Preventing – Managing – Resilience,

organizowana przez IBBC Group. Podczas konferencji polscy i zagraniczni eksperci podejmą tematy kluczowe dla prowadzenia biznesu w niespokojnych i niestabilnych ekonomicznie czasach. Odpowiedzą na pytania nurtujące wszystkich przedsiębiorców prowadzących działalność w Europie Środkowo-Wschodniej.

Główne tematy tegorocznej konferencji to:

- minimalizacja ryzyka prowadzenia działalności biznesowej w Polsce i na rynkach międzynarodowych,
- bezpieczeństwo biznesu i zarządzanie kryzysowe,
- audyt dochodzeniowy jako skuteczny element kontroli antykorupcyjnej,
- nadużycia w międzynarodowych transgranicznych przedsiębiorstwach,
- ochrona biznesu przed wyłudzeniami VAT,
- techniki śledcze w działalności biznesowej.

**Szczegółowe informacje:**

<http://www.ibbcgroup.com/pl/konferencja>

### Audit&Fraud Forum

W dniach 28–29 listopada 2016 r. Puls Biznesu zorganizuje w Warszawie Audit & Fraud Forum. Organizator, przygotowując program Forum, postawił za cel przedstawienie rozwiązań, które spowodują, że komórka audytu będzie funkcjonować jeszcze efektywniej, a jej działania przyniosą wymierne korzyści, w tym m.in.:

- usprawnienie procesów i wdrożenie procedur wewnętrznych,
- uniknięcie strat poprzez odpowiednie procedury kontrolne,
- wsparcie zarządu w efektywnym zarządzaniu firmą.

**Szczegółowe informacje:** <http://konferencje.pb.pl/konferencja/1019,audit-fraud-forum>

# Efektywne zarządzanie w grupie Impel

Impel z rocznym przychodem 1,8 mld złotych jest największą w Polsce, działającą od ponad 25 lat, grupą spółek specjalizujących się w outsourcingu usług dla instytucji i przedsiębiorstw, notowaną od 2003 r. na GPW. Współpracuje z 60 tys. pracowników i współpracowników. Firma posiada ponad 7200 klientów korzystających z usług m.in. w takich obszarach, jak obsługa nieruchomości, bezpieczeństwo, outsourcing usług IT i obsługa procesów biznesowych (BPO).

Złożona i zdywersyfikowana działalność gospodarcza wymaga niezawodnych narzędzi analitycznych, pozwalających śledzić sprzedaż, przepływy finansowe i kondycję poszczególnych spółek grupy kapitałowej. Na każdym szczeblu zarządzania konieczny jest stały dostęp do aktualnych informacji.

– Działalność Impela obejmuje kilkadziesiąt spółek oraz 34 grupy produktowe w 13 liniach produktowych. Różnorodność prowadzonego w ramach naszej grupy kapitałowej biznesu wymaga szczególnych narzędzi kontroli pozwalających dostrzegać wszelkie zagrożenia oraz szanse związane z rozwojem biznesu w poszczególnych obszarach – mówi Liliana Sęk, dyrektor Biura Standaryzacji Informacji Zarządczej w Grupie Impel.

Dla Grupy Impel istotne jest, by narzędzia służące do analizy finansowej sprawdzały się na różnych poziomach zarządzania. Poszczególni menedżerowie potrzebują dostępu do danych, by swobodnie wykonać analizy. Utrudnieniem w realizacji tego celu były rozproszone źródła informacji. W spółkach Grupy Impel wykorzystuje się głównie system SAP, natomiast część spółek stosuje takie systemy, jak Comarch Optima, Symfonia, PROBIT oraz rozwiązania dziedzinowe.

– Szybkość dostarczania informacji była niewystarczająca. Stało się jasne, że na poziomie całej grupy kapitałowej potrzebna jest platforma informacyjna dostarczająca dane w jednolity, spójny sposób. Jednocześnie narzędzie to powinno być przyjazne dla użytkownika, proste i komfortowe w obsłudze – mówi Paweł Musztyfaga, kierownik projektu.

## PROCES WYBORU NARZĘDZIA

Rozwiązaniem potrzeb w zakresie dostępu do informacji zajął się specjalnie powołany do tego zespół, którego kierowanie zostało powierzone pracownikom działu controllingu. Takie rozwiązanie było optymalne, ponieważ służby controllingu mają największe doświadczenie w integracji danych. Trzon zespołu projektowego, który rozpoczął pracę nad projektem i do dnia dzisiejszego zajmuje się wsparciem wdrożonego rozwiązania, liczy 7 osób. Najważniejszą intencją przyświecającą zespołowi było, aby potrzeby użytkownika znalazły się w centrum uwagi, a logika rozwiązania uwzględniała w pierwszej kolejności koncepcje i potrzeby biznesowe. Ważną zaletą rozwiązania stało się więc przeniesienie kompetencji technicznych na użytkownika.

– Mieliliśmy świadomość, że zarząd, który powinien być najbardziej zainteresowany wdrożeniem takiego narzędzia, nie będzie miał możliwości określenia swoich potrzeb, bo zazwyczaj korzysta on z już gotowych raportów wykonanych przez pracowników. Dlatego musieliśmy w inny sposób przygotować ścieżkę prowadzącą do wyboru i wdrożenia narzędzia. Pierwszym krokiem było zdefiniowanie potrzeb raportowych. Doradca Zarządu ds. Teleinformatyki Grzegorz Stasiak przygotował listę systemów mogących spełniać nasze oczekiwania. Ważne było również sprawdzenie ich rekomendacji rynkowych, czyli zajmowanych miejsc w rankingach – wspomina Liliana Sęk.

Na krótką listę trafiło kilka czołowych rozwiązań dostępnych na rynku, uwzględniających potrzeby Grupy Impel, które w późniejszym czasie zostały dokładnie sprawdzone na danych testowych.

– Narzędzie musiało być bardzo elastyczne, ponieważ przetwarzano w szybkim czasie duże wolumeny danych i w minimalnym stopniu wymagało zaangażowania informatyków – stwierdza Liliana Sęk.

Kolejnym etapem prowadzącym do wyboru rozwiązania było przeprowadzenie wizyt referencyjnych. Pozwoliły one zdobyć wiele cennych informacji, ale ostateczna decyzja mogła zostać podjęta dopiero po przeprowadzeniu warsztatów z zespołem projektowym z wykorzystaniem danych źródłowych Impel. W ten sposób przetestowane zostały rzeczywiste możliwości narzędzia.

– Zadania podjęli się konsultanci stb24 przy wsparciu Qlik-Tech Polska. Podczas 3-dniowych warsztatów podłączyliśmy całą kostkę controllingową z systemu SAP i przygotowaliśmy pierwsze wizualizacje. Warsztaty udowodniły, że nowe narzędzie umożliwia wykonanie wszelkich potrzebnych operacji i pozwala uzyskać dostęp do wszystkich danych w pożądanym przez nas sposób. Mieliliśmy już zatem wybrane wewnętrznie narzędzie, ale trzeba było do niego przekonać jeszcze użytkowników – w pierwszej kolejności zarząd. To zadanie również się udało – wspomina Liliana Sęk.

## WDRÓŻENIE I KORZYŚCI BIZNESOWE

Wdrożenie rozpoczęto we wrześniu 2013 r. Aby zminimalizować okres przejściowy i problemy z dostępem do informacji konieczna była szybka implementacja oprogramowania.

– Interdyscyplinarny zespół składający się m.in. z pracowników controllingu, administracji i HR przygotował 6 kluczo-

wych aplikacji raportowych w zaledwie 6 miesięcy. W pracach tych uczestniczyli zarówno projektanci raportów, jak i osoby z biznesu. Udało się ustandaryzować raporty, uwzględniając potrzeby wszystkich stron – tłumaczy Liliana Sęk.

Obecnie w nowym narzędziu QlikView dostępne są 44 „raporty”. Wykorzystywanych jest około 800 licencji.

– Wdrożenie zakończyło się powodzeniem, ponieważ stworzyliśmy narzędzie, z którego chcą korzystać użytkownicy końcowi i jest wykorzystywane do prowadzenia biznesu. Miarą sukcesu jest ciągle rosnąca statystyka wykorzystania raportów i to, że jesteśmy w stanie reagować na zmiany zarówno w środowisku wewnętrznym, jak i zewnętrznym (np. zmiany prawa) w bardzo szybkim czasie – mówi Liliana Sęk.

Dzięki wdrożeniu udało się odciążyć większość pracowników sporządzających raporty od działań polegających na obróbce i uzgadnianiu danych. Udało się także uniknąć wielu niedogodności związanych z mechaniką uzyskiwania danych końcowych i pozbyć się błędów merytorycznych powstających podczas przetwarzania danych przez użytkowników.

– Przed wdrożeniem narzędzia IT etap przetwarzania danych zajmował pracownikowi czasami nawet kilka dni w tygodniu. Obecnie osoba ta może zajmować się innymi zagadnieniami i wydajniej wykorzystywać swój czas pracy, a menedżerowie posiadają stały dostęp do aktualnych informacji. Szybszy dostęp do danych dzięki technologii in-memory to także efektywniejsze podejmowanie decyzji. Wykorzystywany przed wdrożeniem system działań wolno i dawał dostęp do znacznie mniejszej ilości informacji. Szczególnie trudne było zebranie danych z wielu systemów. Obecnie potrzebne dane mamy praktycznie natychmiast – stwierdza Paweł Muszyfaga.

Wdrożone narzędzie pozwala na dostęp do danych „od ogółu do szczegółu”. Wchodząc w poszczególne pozycje użytkownik uzyskuje coraz więcej informacji dostępnych w jednym miejscu. Dzięki swym rozwiązaniom narzędzie stało się platformą komunikacyjno-raportową, na której dwóch

lub więcej użytkowników może rozmawiać i analizować dane. Użytkownicy ci mają na swoich ekranach dokładnie ten sam wgląd do raportu i mogą reagować jednocześnie. Spełnia to oczekiwania zarówno zarządu, jak i użytkowników rozproszonych po całej Polsce w oddziałach.

Dzięki standaryzacji użytkownicy posługują się tymi samymi raportami, ale z różnym zakresem prezentowanych danych i o różnym stopniu szczegółowości, dostosowanym do stanowiska i uprawnień użytkownika. Wyboru danych w raporcie można dokonać w prosty sposób poprzez stosowanie filtrów. Wdrożone narzędzie pozwala przenosić wcześniej przygotowane filtry między raportami, co zdecydowanie przyspiesza pracę z narzędziem. Wśród 44 raportów są standardowe raporty: rachunek zysków i strat, bilans, należności, zobowiązania, ale również typowo zarządcze raporty analizy sprzedaży, zamówień, wyników na kontraktach, nakładów inwestycyjnych, zatrudnienia oraz płac.

## WNIOSKI

W Grupie Impel wdrożono platformę QlikView Business Discovery wykorzystującą technologie przetwarzania danych w pamięci serwera zapewniające szybki i efektywny dostęp do raportów koniecznych do podejmowania decyzji na wszystkich szczeblach zarządzania każdej ze spółek.

Najważniejsze korzyści z wdrożenia to:

- dane dostępne od razu, pozwalają efektywnie podejmować decyzje biznesowe dostarczając przewagi konkurencyjnej,
- uwolnienie pracowników od zadań związanych z tworzeniem raportów na rzecz pracy analitycznej,
- mniej błędów w raportach,
- więcej dostępnych informacji,
- dostosowanie zakresu dostępnych informacji do stanowiska użytkownika i posiadanych przez niego kompetencji,
- połączenie danych z wielu systemów w jednym miejscu.

# Szefowa finansów firmy Wawraszek Inżynieria Samochodów Specjalnych została Dyrektorem Finansowym Roku

Najbardziej prestiżowa nagroda branży finansowej – Dyrektor Finansowy Roku – została przyznana już po raz jedenasty. Podczas tegorocznej edycji Kapituła Konkursu przyznała tytuł Izabeli Plewni, wiceprezes Zarządu i dyrektor administracyjno-finansowej firmy WAWRZASZEK Inżynieria Samochodów Specjalnych. Ponadto przyznano dwa wyróżnienia w dwóch kategoriach Konkursu. Ogłoszenie wyników miało miejsce podczas uroczystej gali w Warszawie, będącej zwieńczeniem cyklu Kongresów Dyrektorów Finansowych, organizowanego z inicjatywy ACCA, Euler Hermes oraz dziennika „Rzeczpospolita”.



Dyrektor Finansowy Roku 2016

fol. Borys Skrzyński

5 października 2016 r., podczas Kongresu Dyrektorów Finansowych w Hilton Warsaw Hotel & Convention Centre, odbył się finał XI edycji Konkursu Dyrektor Finansowy Roku. Podczas uroczystej ceremonii ogłoszono laureatów plebiscytu promującego i wyróżniającego osoby zarządzające finansami przedsiębiorstw, które cechują się profesjonalizmem, etyką, skutecznością w działaniu oraz stają się biznesowymi wizjonerami budującymi wymierną wartość firmy.

Kapituła analizowała nadesłane przez uczestników oraz współpracowników zgłoszenia w dwóch kategoriach konkursowych: Dyrektor Finansowy Małych i Średnich Firm oraz Dyrektor Finansowy Dużych Przedsiębiorstw. Udział w plebiscycie był całkowicie bezpłatny i nie wiązał się z żadnymi zobowiązaniami ze strony osób zgłaszających swoje dokonania. Nad przebiegiem Konkursu i pracami Kapituły nadzór sprawował audytor Jan Letkiewicz z firmy Grant Thornton.

W kategorii Duże Przedsiębiorstwa tytuł Dyrektora Finansowego Roku otrzymała Izabela Plewnia, która jako wiceprezes Zarządu odpowiada za kwestie administracyjno-finansowe w firmie Wawraszek Inżynieria Samochodów Specjalnych. Została ona wyróżniona za skuteczne poszukiwanie nowych kierunków rozwoju, wspieranie kreatywności i zarządzanie innowacją, która jest kluczem do wzrostu pozycji rynkowej firmy.

W kategorii dużych firm kapituła przyznała również wyróżnienie, które otrzymał Tomasz Śniatała, wiceprezes Zarządu ds. ekonomiczno-finansowych w firmie Wielton. Doceniono jego wkład w budowę polskiej marki w Europie, zdobycie ważnego finansowania i wsparcie dla międzynarodowej ekspansji firmy.

W kategorii Małych i Średnich Przedsiębiorstw wyróżnienie otrzymał Patrycjusz Szczęś, dyrektor finansowy firmy Chic. Kapituła doceniła jego bardzo sprawne przygotowanie od strony finansowej i organizacyjnej transakcji sprzedaży spółek do międzynarodowego koncernu.

W tegorocznej edycji konkursu w kategorii Małych i Średnich Przedsiębiorstw nie przyznano tytułu Dyrektora Finansowego Roku.

W poprzednich edycjach Konkursu statuetka i tytuł Dyrektora Finansowego Roku trafiały do: Adama Pieniackiego – York International (2005), Karen Burgess – TVN (2006), Krzysztofa Zoły – Złomrex (2007), Tadeusza Piotra Kozaczyńskiego – Trakcja Polska (2008), Mariusza Machajewskiego – Grupa Lotos (2009), Sławomira Kubickiego – Grupa Allegro, i Grzegorza Grabowicza – Magellan (2010), Tomasza Szeląga – Cyfrowy Polsat, i Damiana Bijowskiego – Górnośląskie Towarzystwo Lotnicze (2011), Katarzyny Grabowskiej – Bać-Pol, i Arkadiusza Dorynka – Platige Image (2012), Grzegorza Dzika – Neuca, i Bogusława Galusika – Polfurnitur (2013). W edycji za dokonania w roku 2014 nagrodę odebrali: Marek Gruszecki – Quad/Graphics Europe, oraz Beata Ewa Janowska z firmy Conbelts Bytom.

Podczas warszawskiego kongresu spotkali się dyrektorzy finansowi działający zarówno w międzynarodowych korporacjach, jak i w sektorze firm rodzinnych, czy też w małych i średnich przedsiębiorstwach. Eksperti oraz praktycy biznesu dyskutowali między innymi o trendach w gospodarce oraz aktualnych wyzwaniach dla CFO.

W trakcie spotkania przedstawiciele firm Euler Hermes oraz Grant Thornton zaprezentowali wyniki badań opinii CFO przeprowadzonych w ramach raportu „Gospodarka wrzuca niższy bieg. Czy już czas, by zareagować?”

Kongres Dyrektorów Finansowych w Warszawie gościł także wielu ekspertów, analityków i ekonomistów. W tym roku swoimi poglądami, wizjami oraz opiniami na temat światowej gospodarki podzielił się z uczestnikami główny ekonomista biura Banku Światowego w Warszawie – Leszek Kąsek, który przedstawił i przeanalizował perspektywy polskiej gospodarki na tle globalnych trendów.

Na zakończenie części merytorycznej Kongresu Bogusław Chrabota, redaktor naczelny dziennika „Rzeczpospolita”, przeprowadził ekskluzywny wywiad z Aleksandrem Dobą, podróżnikiem, laureatem m.in. tytułów Podróżnik Roku 2015 National Geographic oraz Super Kolos.

Organizatorami Konkursu oraz Kongresów Dyrektorów Finansowych są: Association of Chartered Certified Accountants (ACCA), Euler Hermes oraz dziennik „Rzeczpospolita”. Partnerem strategicznym tegorocznej edycji projektu jest Bank Pekao SA. Partnerami projektu są: Allianz, Edenred, Grant Thornton, Krajowy Rejestr Długów BIG, Union Investment TFI.

Konkurs oraz cykl Kongresów wspierają: Fundacja Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Izba Przemysłowo-Handlowa w Rzeszowie, Klub Dyrektorów Finansowych „Dialog”, Krajowa Izba Biegłych Rewidentów, Krajowa Izba Gospodarcza, Stowarzyszenie Polskich Skarbników Korporacyjnych PCTA, Podkarpacki Klub Biznesu, Pracodawcy Rzeczpospolitej Polskiej, Regionalna Izba Gospodarcza Pomorza, Regionalna Izba Gospodarcza w Katowicach, Stowarzyszenie Interim Managers, Wielkopolska Izba Przemysłowo-Handlowa.

Patronami medialnymi zostali: Bloomberg Businessweek Polska, „Controlling i Zarządzanie”, Gazeta Giełdy Parkiet, ISBnews, Nowy Przemysł, Polish Market, rp.pl, Sukces oraz wnp.pl.

Szczegółowe informacje o Konkursie oraz Kongresach są dostępne na oficjalnej stronie projektu [www.dyrektorfinansowyroku.pl](http://www.dyrektorfinansowyroku.pl).



MARTA CELEJ



# Wdrażamy zintegrowany system informatyczny

Rzeczywistość gospodarcza, w której obecnie prowadzimy naszą działalność, ulega dynamicznym zmianom. Nie mamy wyboru – musimy za nimi nadążyć, bo w przeciwnym razie nasze miejsce na rynku zajmą ci, którzy w lepszy sposób potrafią zarządzać informacjami płynącymi z otoczenia. W związku z tym umiejętność odpowiedniego (i szybkiego) ich pozyskiwania, agregowania, przetwarzania i wykorzystywania jest niezbędną i konieczną do skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem.

**W**drożenie zintegrowanego systemu informatycznego nie jest sprawą prostą i tak naprawdę zaczyna się znacznie wcześniej od wyboru dostawcy oprogramowania. Strona techniczna procesu jest niezwykle ważna, ale rozważania nad nią możemy podjąć dopiero wtedy, gdy już jesteśmy pewni, czego oczekujemy od naszego systemu. System informatyczny jest bowiem odzwierciedleniem tego, co faktycznie tworzymy, a mianowicie systemu informacyjnego. Potrzebujemy więc czegoś, do czego najczęściej pracownicy wykonawczy – zupełnie niesłusznie – odnoszą się dość sceptycznie, a bez czego z prawdopodobieństwem graniczącym z pewnością nie przeprowadzimy udanego wdrożenia. Potrzebna nam strategia informacyjna.

## PO PIERWSZE – STRATEGIA

Wskazanie określonych funkcjonalności systemu informatycznego nie jest celem samym w sobie. Wiele przedsiębiorstw popełnia ten błąd, koncentrując się na tym, co system ma „robić”, zamiast na tym, w czym ma nam pomóc. Powoduje to coraz większą koncentrację na szczegółach, przez co umyka gdzieś istota poszczególnych funkcjonalności i po jakimś czasie przestaje być wiadome, w jakim celu je utworzyliśmy. Wdrożymy więc system, który będzie wiele potrafił, ale nikt nie będzie w stanie powiedzieć, czemu to właściwie miało służyć. Jedynym rozsądnym wyjściem jest więc podejście „od ogółu do szczegółu”.

Strategia – jak wiadomo – określa długoterminowe cele i kierunki działania. Tworząc strategię informacyjną (czyli tę,

która leży u podstaw naszego przyszłego zintegrowanego systemu), musimy mieć na względzie przede wszystkim strategię biznesową naszego przedsiębiorstwa. System musi bowiem obejmować swoim zasięgiem wszystkie obszary działalności przedsiębiorstwa.

Strategia informacyjna powinna być ukierunkowana na przekształcanie informacji w wiedzę, która będzie następnie wykorzystywana w praktycznych działaniach. Jeśli będziemy wiedzieć, czego dokładnie i dlaczego potrzebujemy, wówczas trafnie określimy, jak chcielibyśmy, by dane były ujmowane i przetwarzane. Dopiero na tym etapie powinniśmy zacząć zastanawiać się nad oczekiwaniami względem systemu informatycznego.

W literaturze można wyróżnić wiele mniej lub bardziej możliwych do zastosowania w praktyce podejść do tworzenia strategii informacyjnej. Nie będę ich jednak prezentować w niniejszym artykule, zamiast tego skoncentruję się na przedstawieniu całościowo problematyki wdrożenia zintegrowanego systemu na praktycznym przykładzie przedsiębiorstwa – spółki Aragac, świadczącej wyspecjalizowane usługi ochrony oraz sprzątnięcia na terenie Polski. Spółka posiada pięć oddziałów, a w ich obrębie po kilka biur regionalnych. Na potrzeby wdrożenia zintegrowanego systemu informatycznego już na samym początku został powołany zespół, którego celem jest opracowanie strategii informacyjnej, a następnie – na jej podstawie – pożądanych funkcjonalności systemu. Na tej podstawie analizowane będą w dalszych krokach oferty dostawców oprogramowania.

## PO DRUGIE – ZESPÓŁ WDROŻENIOWY

Podstawowym zadaniem w procesie wdrożenia zintegrowanego systemu informatycznego jest właściwe i jak najpełniejsze określenie potrzeb, jakie system ma spełnić. System ma obejmować wszystkie aspekty działalności przedsiębiorstwa. Należy więc zaangażować we wdrożenie przedstawicieli wszystkich obszarów oraz osoby mające całościowy pogląd na funkcjonowanie przedsiębiorstwa<sup>1</sup>. Kluczową rolę – z co najmniej trzech powodów – odgrywa tu controller finansowy. Po pierwsze, jest to jedna z niewielu osób mających dostęp do wszystkich informacji o przedsię-

biorstwie. Po drugie, ze względu na pełnioną funkcję ma największe zapotrzebowanie na dane o poszczególnych zdarzeniach i procesach, jest więc jednym z podstawowych użytkowników przyszłego systemu. Po trzecie, jest jedną z osób o dużej wiedzy o pożądanym przebiegu procesów zachodzących w przedsiębiorstwie oraz problemach występujących przy realizacji poszczególnych zadań. Ma więc świadomość, co i jak należy mierzyć i monitorować w przedsiębiorstwie.

**Tabela 1** pokazuje przykładowe stanowiska, których zdanie warto wziąć pod uwagę przy tworzeniu zespołu wdrożeniowego, wraz z ich krótkimi charakterystykami.

**TABELA 1. PROPOZYCJE SKŁADU ZESPOŁU WDROŻENIOWEGO**

NAZWA KOMÓRKI/ STANOWISKA	ZA JAKIE DANE ODPOWIADA	CO MOŻE WNIĘŚĆ DO ZESPOŁU
1	2	3
Zarząd	Pośrednio za wszystkie dane w przedsiębiorstwie. Jest zainteresowany stałym dostępem do danych zagregowanych w pożądanym układach.	Jako organ odpowiedzialny za strategię przedsiębiorstwa powinien nadać zespołowi kierunek działań. Nie musi być stałym członkiem zespołu, jednak powinien sprawować nad nim patronat.
Controller	Odpowiada za pozyskanie danych oraz odpowiednie ich zagregowanie.	Wiedzę na temat efektywności procesów zachodzących w przedsiębiorstwie oraz rodzaju danych i sposobach ich agregacji tak, by spełniały oczekiwania odbiorców.
Informatyk	Infrastruktura informatyczna, oprogramowanie, automatyzacja procesów.	Najlepiej, gdy jest to programista lub ktoś posiadający doświadczenie w zakresie analizy biznesowej. Informatyk ma wiedzę na temat możliwości technicznych i rozwiązań, które byłyby optymalne dla danego przedsiębiorstwa.
Główny księgowy	Dane finansowe – zarówno pierwotne (faktury, delegacje, listy płac itd.), jak i wtórne (sprawozdania finansowe).	Propozycje implementacji procesów zakupowych oraz sprzedażowych w zintegrowanym systemie. Wie, jakie problemy informacyjne (są to głównie bariery komunikacyjne) występują między działem finansowym a poszczególnymi jednostkami przedsiębiorstwa.
Dyrektor marketingu	Wartości i parametry ofert, dane dotyczące rynku i konkurencji, szacunki kosztorysów.	Wie, jakie dane i w jakich przekrojach są mu potrzebne, by sporządzić dobrą (właściwie oszacowaną) ofertę.
Dyrektor ds. inwestycji	Parametry finansowe do oceny inwestycji: przychody, koszty, stopa zwrotu uwzględniająca ryzyko.	Zna wielkość i terminowość przepływów pieniężnych oraz źródła finansowania i rentowność inwestycji. Wie, jakich danych potrzebuje do optymalizowania inwestycji w przedsiębiorstwie.
Kadrowa/ specjalista ds. HR	Dane o pracownikach i kandydatach do zatrudnienia.	Zna profile stanowisk, średnie stawki wynagrodzeń przy danym zakresie obowiązków oraz oczekiwania pracowników dotyczące ich przyszłej kariery. Ma wizję implementacji zarządzania zasobami ludzkimi do zintegrowanego systemu.
Kierownik działu operacyjnego	Dane dotyczące podstawowej działalności przedsiębiorstwa.	To niezwykle ważna osoba, mająca wiedzę „od wewnątrz” na temat tego, jak przebiegają podstawowe procesy biznesowe. Wie, jakie problemy występują i jakie informacje mogłyby im zaradzić.

<sup>1</sup> Jeśli są Państwo zainteresowani tą tematyką w aspekcie bardziej teoretycznym, mogą polecić m.in. pracę zbiorową pt. *Zintegrowane systemy informatyczne w zarządzaniu* pod redakcją C.M. Olszak oraz H. Sroki (wyd. Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2001) oraz pracę zbiorową pt. *Zintegrowane systemy informatyczne. Dobre praktyki wdrożeń systemów klasy ERP*, pod redakcją J. Kisielnickiej, M. Pańkowskiej oraz H. Sroki, PWN, Warszawa 2012.

1	2	3
Pracownik działu operacyjnego	Dane dotyczące podstawowej działalności przedsiębiorstwa.	Często kadra menedżerska nie dysponuje pełną wiedzą na temat szczegółów procesów operacyjnych. Współpraca z szeregowymi pracownikami pozwoli na lepsze odzwierciedlenie tych procesów w systemie.
Handlowiec	Dane dotyczące sprzedaży, klientów, procedur obsługi klienta.	Wiedzę o procesach związanych z obsługą klientów oraz ich potrzebach informacyjnych.
Kierownik magazynu	Dane dotyczące struktury magazynu, jego geografii, rotacji zapasów oraz procesów kompletacji.	Znajomość procesów magazynowych i problemów w nich występujących. Zna przyczyny najczęściej występujących błędów.
Specjalista ds. zakupów	Dane o współpracy z dostawcami: terminy, możliwe upusty, średnie wielkości zamówień. Tworzy rankingi dostawców.	Wie, przy jakich parametrach jest w stanie zamówić towary lub materiały o najbardziej korzystnej cenie. Dzięki współpracy z nim można zaimplementować proces zamówień przy tworzeniu optymalnych planów produkcji.
Specjalista ds. logistyki	Dane o długości i kosztach tras transportowych, ładowności dostępnej floty oraz możliwościach dystrybucyjnych.	Wiedzę o procesach logistycznych, co przy współpracy z działem zakupów oraz magazynem pozwoli udoskonalić plany produkcji.
Kontroler jakości	Dane o jakości produkcji, kategoriach błędów i statystykach poprawności.	Informacje o najczęściej popełnianych błędach i brakach oraz o problemach występujących podczas realizacji działalności podstawowej.
Pełnomocnik ds. zarządzania jakością	Procedury dotyczące realizacji poszczególnych procesów w przedsiębiorstwie.	To bardzo ważna osoba, znająca wszystkie procesy zachodzące w przedsiębiorstwie wraz z ich mocnymi i słabymi stronami. Wie, na co zwrócić uwagę, by usprawnić działalność.

Źródło: opracowanie własne

Jednym z podstawowych czynników sukcesu wdrożenia zintegrowanego systemu informatycznego jest poprawne określenie celów biznesowych, których osiągnięcia oczekujemy w trakcie prac projektowych i wdrożeniowych. Zespół będzie się składał z reprezentantów różnych obszarów działalności, gdzie każdy z nich jest zainteresowany innymi informacjami. Aby osiągnąć konsensus przy tak wielu punktach widzenia konieczna jest całościowa koordynacja. Dlatego bardzo ważna jest rola zarządu, który powinien – na podstawie modelu biznesowego przedsiębiorstwa – przedstawić wizję docelowej struktury funkcjonowania zintegrowanego systemu.

W proces wdrożenia zintegrowanego systemu informatycznego powinni być zaangażowani przede wszystkim „pracownicy wiedzy”, czyli osoby, które odpowiadają za pewne procesy i mają wpływ na ich kształt. Nie należy jednak bagatelizować głosu pracowników wykonawczych, którzy są bardzo cennym źródłem informacji o procesach i problemach występujących przy wykonywaniu codziennych czynności. Warto również „wyposażyć” nasz zespół w specjalistów z zakresu szeroko pojętej analityki, uwzględniającej między innymi controlling, zarządzanie jakością czy zarządzanie strategiczne oraz w specjalistów z zakresu software’owego IT. Bardzo ważny jest odpowiedni wybór lidera zespołu, który nie tylko będzie scalał wizje poszczególnych jego członków w jeden złożony organizm, lecz także będzie czuwał, aby wynik ten był zgodny z wizją zarządu.

W przedsiębiorstwie Aragac w skład zespołu wdrożeniowego zarząd powołał (jako stałych członków):

- controllera finansowego – jako szefa zespołu,
- głównego informatyka,
- specjalistę ds. zarządzania jakością,
- głównego księgowego,
- kierownika ds. ochrony fizycznej,
- kierownika ds. usług porządkowych.

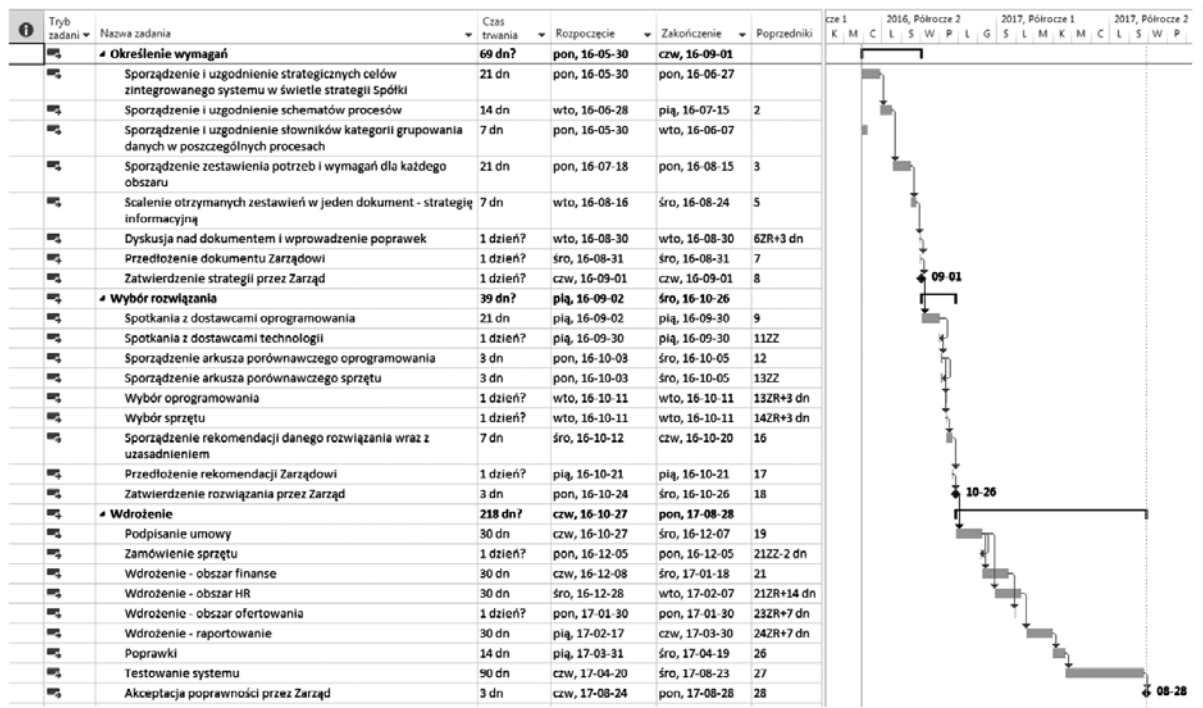
Dodatkowo ustanowiono kilku członków doraźnych (uczestniczących w pracach zespołu do momentu określenia potrzeb oraz wymagań względem systemu):

- specjalistę ds. ofertowania,
- pracownika biurowego odpowiedzialnego za tworzenie grafików i ewidencji czasu pracy,
- kadrową,
- dyrektora oddziału zamiejscowego,
- kierownika biura regionalnego.

## PO TRZECIE – HARMONOGRAM PRAC

Przy tak złożonej tematyce oraz tak licznym (zwłaszcza w początkowych etapach) zespole konieczne jest odpowiednie zaplanowanie jego prac. Musimy więc sporządzić precyzyjny harmonogram, uwzględniający podział na zadania cząstkowe wraz z czasem ich realizacji. Bardzo ważna jest świadomość tego, jakim dysponujemy budżetem. Musimy

**WIDOK 1. HARMONOGRAM PRAC ZESPOŁU WDROŻENIOWEGO W SPÓŁCE ARAGAC**



Źródło: opracowanie własne

go odpowiednio podzielić (np. na oprogramowanie, servery, dodatkowy sprzęt, np. bramki i karty RCP, koszty wdrożenia oraz szkoleń). W zależności od sytuacji finansowej naszego przedsiębiorstwa, możliwości kadrowych (czy mamy programistów), bieżącego stopnia z informatyzowania oraz doświadczenia w zakresie budowy i wdrażania zintegrowanych rozwiązań powinniśmy ocenić, czy i w jakim stopniu będziemy korzystać z usługi firm zewnętrznych. W przypadku większości przedsiębiorstw współpracę z zewnętrznymi dostawcami rozwiązań rozpoczyna się od momentu określenia potrzeb i pożądanych funkcjonalności.

Harmonogram prac dla zespołu wdrożeniowego w firmie Aragac został sporządzony w oparciu o trzy podstawowe etapy:

- 1) określenie wymagań,
- 2) wybór rozwiązania,
- 3) wdrożenie.

**Widok 1** pokazuje fragment wykresu Gantta (sporządzony w programie Microsoft Project), będący uszczegółowieniem wymienionych etapów wraz z przypisanymi im ramami czasowymi, kolejnością oraz kamieniami milowymi (dla etapu 1 będzie to zatwierdzenie przez zarząd dokumentu – strategii informacyjnej, dla etapu 2 będzie to zatwierdzenie przez zarząd rekomendacji danego rozwiązania, natomiast datę zakończenia etapu 3 i zarazem całego projektu ustalono na 3 miesiące po zakończeniu wdrożenia).

W ramach zadania 1 uwzględniono czynności mające na celu jednoznaczne określenie, czego oczekujemy od zintegrowanego systemu w ramach poszczególnych obszarów

działalności oraz jakim celom to ma służyć. Celem zadania 2 jest wybór rozwiązań najbardziej odpowiadających naszym potrzebom, które w kolejnym kroku (zadanie 3) stopniowo wdrażamy. Na podstawie wniosków płynących ze strategii informacyjnej spółki Aragac najlepszym rozwiązaniem wydaje się zakup oprogramowania od wyspecjalizowanego dostawcy i dostosowanie go (w ramach wdrożenia) do specyfiki przedsiębiorstwa.

**PO CZWARTE – KRYTERIA OCENY**

Wiemy już, co dla nas ważne, i jesteśmy świadomi, że pożądane rozwiązania będzie trzeba zakupić. Musimy więc dołożyć wszelkich starań, by stosunek satysfakcji do ceny był jak najwyższy. Nasz system musi spełniać stawiane przed nim oczekiwania, czyli musi dostarczać nam interesujące nas informacje w odpowiednim układzie oraz częstotliwości. Nie jest to jednak jedyny aspekt, na który warto zwrócić uwagę. Na podstawie doświadczeń podobnych przedsiębiorstw, studiów literaturowych oraz własnych preferencji w kartach wyboru dostawcy systemu ustalono ocenę punktową w oparciu o kilka kryteriów. Zostały one przedstawione w **tabeli 2**.

**PO PIĄTE – PROCESY**

Przed podjęciem rozważań dotyczących wyboru dostawcy oprogramowania musimy być pewni, że rozwiązania, które bierzemy pod uwagę, spełnią nasze oczekiwania. Naj-

lepszą odpowiedź dostarczą nam sami dostawcy, którzy na podstawie audytu procesów zachodzących w przedsiębiorstwie będą w stanie jasno określić, w jakim stopniu potrzeby spółki mogą być zaspokojone standardowymi funkcjonalnościami systemu oraz jakie nakłady trzeba ponieść, by pozostałe elementy dopasować indywidualnie. Taki audyt przedwdrożeniowy najczęściej jest dość drogi, warto więc opracować opisy procesów we własnym zakresie, co pozwoli znacznie obniżyć koszty pracy konsultantów zewnętrznych i jednocześnie uniknąć nieporozumień wynikających z błędnego lub niepełnego rozumienia specyfiki przedsiębiorstwa, co dość często ma miejsce.

W spółce Aragac można wyróżnić kilka procesów podstawowych, wśród których należy wymienić przede wszystkim pozyskanie zlecenia, uruchomienie i realizację usługi oraz wiele procesów pobocznych, w tym między innymi rekrutację, obsługę magazynu umundurowania i środków czystości, procedury aprobowania dokumentów, funkcjonowanie jednostek regionalnych itd.

**Schemat 2** pokazuje uproszczony proces uruchomienia usługi. Bardzo ważne jest, by w tworzonych opisach i mapach

procesów zawrzeć wszystkie elementy, tak by zintegrowany system uwzględniał kompleksowo całą naszą działalność.

Analiza procesów stanowi dobry punkt wyjścia do działań mających na celu usprawnienie obecnie funkcjonujących procedur. Biorąc bowiem pod uwagę przyszłe funkcjonowanie naszego systemu możemy go tak zaprojektować, by uwzględniał sytuację „idealną”, czyli taki proces, jaki chcielibyśmy, żeby w naszym przedsiębiorstwie funkcjonował. Wdrożenie zintegrowanego systemu dla naszego zespołu jest już „rewolucją” samą w sobie, łatwiej więc będzie niejako przy okazji wdrożyć inne ważne dla nas zmiany.

## PO SZÓSTE – POTRZEBY INFORMACYJNE

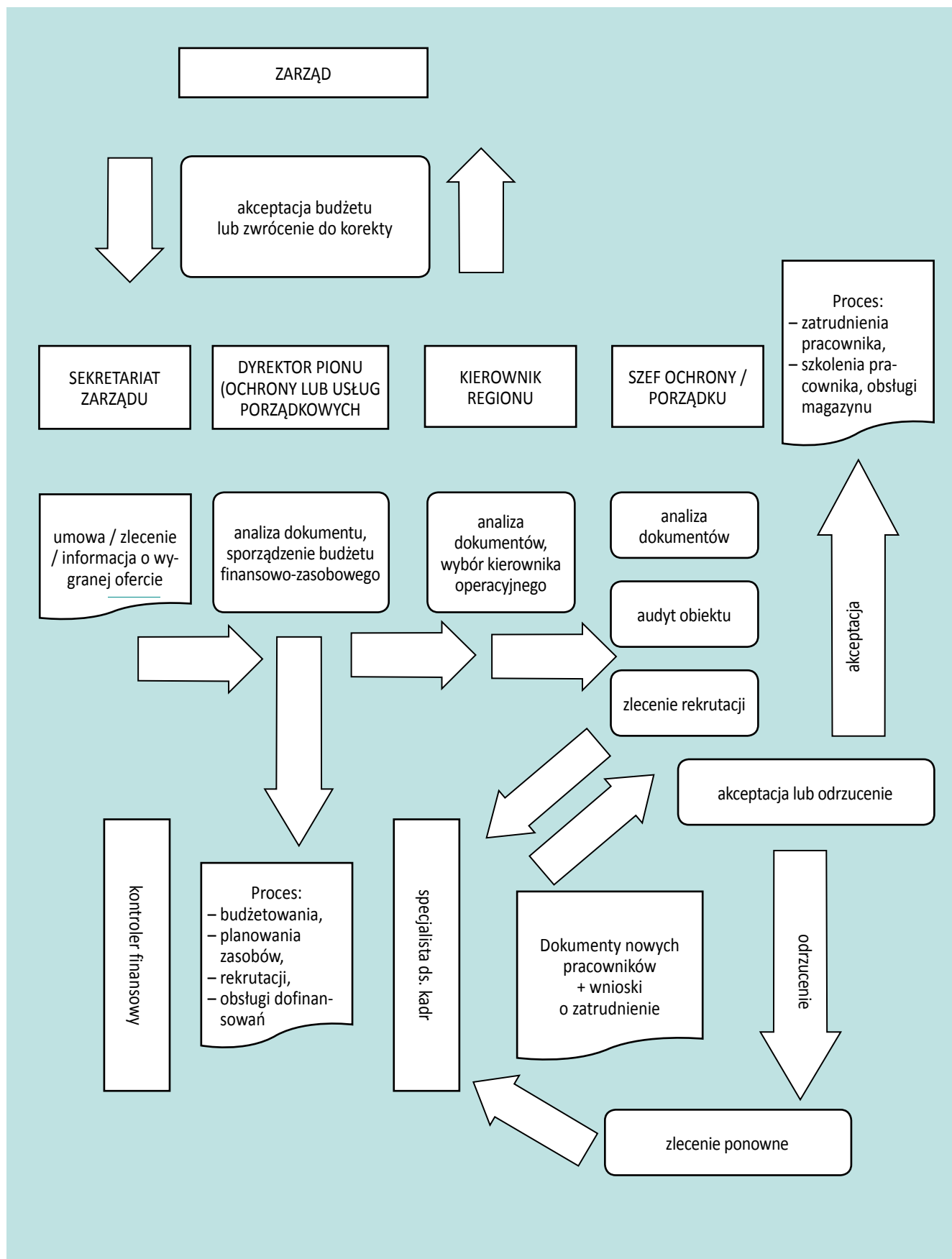
Wbrew pozorom kompleksowa charakterystyka oczekiwań informacyjnych wszystkich użytkowników systemu to wcale nie taka prosta sprawa. Mając na uwadze między innymi właśnie te specyficzne potrzeby, dostawcy oprogramowania poprzedzają jego wdrożenie bardzo szczegółową analizą. Zanim jednak przedstawimy nasze oczekiwania naszemu kontrahentowi, musimy sami być pewni tego, czego

**TABELA 2. KRYTERIA OCENY DOSTAWCY SYSTEMU INFORMATYCZNEGO**

KRYTERIUM	CHARAKTERYSTYKA	KRYTERIUM OCENY
Funkcjonalność	Zdolność do wspomagania w wymaganym zakresie działalności ekonomiczno-technicznej przedsiębiorstwa oraz spełnienie wyspecyfikowanych potrzeb informacyjnych.	Oryginalny system powinien spełniać potrzeby w około 70% (pozostałe 30% można osiągnąć poprzez parametryzację i dopasowanie systemu na etapie wdrożenia).
Elastyczność	System powinien być wyposażony w mechanizmy umożliwiające znaczną parametryzację proceduralną i informacyjną, która pozwala na maksymalne dostosowanie środowiska programowego do charakterystyki przedsiębiorstwa.	System powinien dobrze integrować się z systemem finansowo-księgowym oraz kadrowym, z bazą danych zawierającą dane z grafików, oprogramowaniem RCP oraz prowadzonymi na bazie MS Access i w programie Excel rejestrami.
Skalowalność	Zdolność systemu do rozwoju i zwiększania rozmiarów (modyfikowania i rozszerzania zakresu funkcjonalności).	System powinien łatwo umożliwiać poszerzenie o nowe obszary działalności, oddziały lub biura regionalne. Możliwość nadawania cech MPK nie powinna być ograniczona.
Modułowość	System składa się z modułów pozwalających na wdrażanie systemu etapami. Możliwy jest zakup tylko części dostępnych modułów.	System działa poprawnie nawet jeśli wdrożono tylko część z oferowanych rozwiązań (spółka nie potrzebuje np. modułu zarządzania magazynem ani produkcją).
Aktualność	Zgodność z polskimi przepisami prawnymi i branżowymi.	Wszystkie generowane przez system dokumenty są aktualne i zgodne z polskim prawem.
Przenośność	Niezależność systemu od platformy sprzętowej, systemów operacyjnych baz danych i sieci komputerowych.	System powinien działać prawidłowo w oparciu o zakupioną przez spółkę infrastrukturę techniczną. Dane będą przechowywane na serwerach spółki.
Jakość dokumentacji	Dokumentacja systemu powinna być kompletna, zwięzła i napisana zrozumiałym językiem.	Ocena subiektywna członków zespołu (w szczególności kontrolera finansowego oraz informatyka).
Dostępność	Użytkownik może sam dostosować system do swoich potrzeb.	Spółka ma swobodny dostęp do baz danych systemu i może samodzielnie pisać dowolne zapytania oraz podłączać się do nich.

Źródło: opracowanie własne z uwzględnieniem C.M. Olszak, H. Sroka (red.), *Zintegrowane systemy informatyczne w zarządzaniu*, wyd. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adameckiego w Katowicach, Katowice 2001, s. 22

SCHEMAT 2. MAPA (UPROSZCZONA) PROCESU URUCHOMIENIA USŁUGI W SPÓŁCE ARAGAC



Źródło: opracowanie własne

TABELA 3. ZAPOTRZEBOWANIE INFORMACYJNE WEDŁUG RÓL (PRZYKŁADY)

ROLA	OBSZAR	POTRZEBNE DANE	WYKORZYSTANIE DANYCH
Dyrektor oddziału	Marketing	Rejestr umów i ofert z danego regionu – dane historyczne oraz bieżące	Podstawa do akceptowania ofert przygotowanych przez kierowników biur regionalnych
	Kadry	Ewidencja czasu pracy według obiektów z danego regionu, dane o umowach z pracownikami	Analizy, kontrola przebiegu pracy, rekrutacja
	Finanse	Przychody i koszty według rodzajów, działów, obiektów, pracowników, biur regionalnych	Analizy, planowanie, premiowanie
Kierownik biura regionalnego	Marketing	Rejestr umów i ofert z danego regionu – dane historyczne oraz bieżące	Podstawa do przygotowania bieżących ofert
	Kadry	Ewidencja czasu pracy według obiektów z danego regionu, dane o umowach z pracownikami, plany urlopów, ewidencja wyposażenia pracowników	Analizy, sporządzanie grafików, rekrutacja, bieżące zarządzanie
Kierownik ds. ochrony fizycznej	Kadry	Ewidencja czasu pracy dla pracowników ochrony według regionów i obiektów, ewidencja broni, ewidencja wyposażenia pracowników, rejestr szkoleń BHP	Kontrola, nadzór nad funkcjonowaniem działu w regionach
	Finanse	Przychody i koszty dla działu według obiektów, pracowników i regionów	Analizy

Źródło: opracowanie własne

chcemy. Między innymi dlatego uwzględnialiśmy w zespole projektowym osoby zajmujące w naszym przedsiębiorstwie różne stanowiska i pełniące różne funkcje. Dzięki temu minimalizujemy ryzyko, że coś nam umknie.

W spółce Aragac w całym okresie realizacji projektu przeprowadzono regularne konsultacje ze wszystkimi przyszłymi użytkownikami nowego systemu. Bardzo ważnym punktem zaczepienia były również obecnie stosowane rozwiązania. Jednym z podstawowych założeń wdrażanego systemu była bowiem rezygnacja z prowadzenia jakichkolwiek rejestrów, ewidencji, zestawień, dokumentacji itp. poza systemem. Przykładowe potrzeby głównych obszarów przedsiębiorstwa (niewielki ich fragment, gdyż w rzeczywistości jest to całkiem obszerna tabela) przedstawia tabela 3. W spółce Aragac służyły one (w formie zapotrzebowań) do bieżącego monitoringu zgodności wdrożenia z oczekiwaniami.

Wynikiem przeprowadzonej analizy potrzeb jest tzw. specyfikacja funkcjonalna, która ma jasno precyzować, do czego system ma służyć poszczególnym użytkownikom.

Zintegrowany system powinien zapewniać możliwość dowolnego kształtowania raportów. Powinniśmy móc łatwo z niego „wyciągnąć” informacje w interesujących nas przekrojach. Praktyka pokazuje, że najlepiej sprawdzają się rozwiązania, w których sami użytkownicy mają na tyle elastyczny dostęp do swoich danych, by mogli sami budować interesujące ich zestawienia. Jeśli konieczne jest pozyskanie tych danych z kilku różnych systemów, nasz system powinien być tak zaprojektowany, by zapewniać sprawną ich integrację. Podsumowując – system ma nam szybko i łatwo zapewnić interesujące nas dane w odpowiadających nam przekrojach.

## WNIOSKI I REKOMENDACJE

Skuteczne wdrożenie zintegrowanego systemu informatycznego to wieloetapowe, długoterminowe przedsięwzięcie, które wymaga zorganizowanego i sprawnego działania z uwzględnieniem analizy ryzyka w każdym z obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa. System ten ma nam pomóc usprawnić nasze procesy. Ważne jest więc nie tylko to, co system zapewnia, ale przede wszystkim to, czy zaspokaja on potrzeby wszystkich jego użytkowników.

Na rynku jest wielu dostawców oprogramowania, oferujących systemy usprawniające zarządzanie przedsiębiorstwem. Bardzo łatwo pogubić się w tym gąszczu zachwalanych przez sprzedawców funkcjonalności. Wiele przedsiębiorstw popełnia błąd polegający na zakupie modułów bądź elementów, których tak naprawdę nie potrzebują i które nie wniosą do ich działalności wartości dodanej. Rzetelne i przemyślane uprzednie przygotowanie wymagań pozwoli nam uniknąć płacenia za coś, czego tak naprawdę nie chcemy, i zarazem ograniczy ryzyko pominięcia czegoś dla nas istotnego.

Zintegrowany system informatyczny niewątpliwie powinien funkcjonować w każdym nowoczesnym przedsiębiorstwie. Jest to niezwykle przydatne narzędzie wspomagające rozwój przedsiębiorstwa i kreowanie wzrostu jego wartości. Nowa perspektywa unijna zakłada możliwość uzyskania dofinansowania na tego typu systemy (przykładowo dla województwa śląskiego jest to Regionalny Program Operacyjny, Działanie 3.3. „Technologie informacyjno-komunikacyjne w działalności gospodarczej”). Warto zatem skorzystać z tej okazji usprawnienia zarządzania naszą firmą. ■



MENEDŻER DZIAŁU DORADZTWA BIZNESOWEGO WE FRANCUSKIM INSTYTUCIE GOSPODARKI

JUSTYNA KAŁUŻNA

## Mierzyć trudno mierzalne...

*Jak dobrać KPI do celów w perspektywie „wiedzy i rozwoju” Strategicznej Karty Wyników?*

*Czy można rzetelnie ocenić jakość współpracy w organizacji?*

Pracujemy obecnie nad wdrożeniem strategii spółki w oparciu o system Strategicznej Karty Wyników (Balanced Scorecard, BSC). Zbudowaliśmy mapę celów w czterech perspektywach i przystąpiliśmy do opracowania Karty Wyników. Okazuje się, że największe trudności w doborze KPI mamy w perspektywie „wiedzy i rozwoju”, gdzie – jak nam się wydaje – większość celów ma charakter „miękkich” i trudno mierzalny. Jeden z problemów odnosi się do sposobu pomiaru realizacji celu związanego z poprawą jakości współpracy między działami. Dwa lata temu przeprowadziliśmy ogólnofirmową ankietę satysfakcji pracowników ze współpracy i niestety nie byliśmy zadowoleni z efektu. Oceniający nagminnie kierowali się przy ocenach poziomem sympatii w stosunku do osób ocenianych, przez co trudno było wyciągnąć prawidłowe wnioski i wprowadzić działania korygujące. Chcielibyśmy uniknąć powielenia błędów. Proszę o wskazówki, jak dobrać mierniki, aby rzetelnie dokonywały pomiaru zjawisk w obszarze HR-owym.

Perspektywa „wiedzy i rozwoju” jest jedną z najważniejszych perspektyw. Dlaczego? Otóż na niej bazuje realizacja strategii przedsiębiorstwa. Idąc dalej, osiągnięcie celów w pozostałych perspektywach (procesów, klienta i finansów) będzie możliwe, jeśli przedsiębiorstwo będzie posiadało know-how oraz kompetentnych i zaangażowanych pracowników.

Perspektywa „wiedzy i rozwoju” organizacji zawiera cele i KPI dotyczące m.in.

- rozwoju strategicznych umiejętności pracowników, ich wiedzy i kompetencji, zdobytych doświadczeń, sprawności organizacyjnej oraz zdolności do dzielenia się wiedzą,
- infrastruktury technologicznej, obejmującej strategiczne technologie, systemy informatyczne, bazy danych, patenty, prawa autorskie oraz inne narzędzia wspomagające procesy wewnętrzne w organizacji,

- kultury organizacji wspierającej orientację firmy na celach, promującej wartości ważne dla realizacji strategii np. innowacyjność, odpowiedzialność, współpracę, motywację i zaangażowanie.

Cele w tej perspektywie mają z reguły charakter celów jakościowych, w przeciwieństwie do celów ilościowych występujących w innych perspektywach. Oznacza to, że mówimy np. o zwiększeniu satysfakcji pracowników (cel jakościowy), a nie o zwiększeniu liczby ankiet z pozytywnym wynikiem z badania satysfakcji (cel ilościowy). Błędem jest przekonanie, że cele jakościowe to cele „miękkie”, które nie są mierzalne lub są mierzone wskaźnikami „jakościowymi”. Różnica wynika nie ze sposobu pomiaru, tylko z treści i sformułowania celu. Cele jakościowe odnoszą się zazwyczaj do jakości i sposobu wykonania, ale są tak



TABELA 1. PRZYKŁADOWE KPI POWIĄZANE Z CELAMI W PERSPEKTYWIE „WIEDZY I ROZWOJU”

LP.	CEL STRATEGICZNY	LP.	KPI – MIERNIK
1	2	3	4
1.	Podnieść kompetencje i umiejętności pracowników	1.1.	<b>Wskaźnik luki kompetencyjnej</b> (poziom kompetencji brakujących / poziom kompetencji wymaganych) x 100 Wskaźnik „luki kompetencji”, diagnozowany m.in. za pomocą testów kompetencyjnych, oceny 360 stopni lub Development Center, pozwala określić potrzeby w zakresie rozwoju tych kompetencji, których firma potrzebuje bądź będzie potrzebowała. Wskaźnik nabytych kompetencji jest mierzony po realizacji programów szkoleniowych, coachingowych lub samokształcenia.
		1.2.	<b>Wskaźnik czasu szkoleń na pracownika</b> (liczba dni szkoleniowych zrealizowanych na pracownika / liczba godzin szkoleń planowanych na pracownika) x 100
		1.3.	<b>Wskaźnik aktywności uczestników szkoleń</b> (liczba pracowników uczestniczących w programie / liczba pracowników planowanych do udziału w programie) x 100
		1.4.	<b>Wskaźnik nabytych kompetencji (1)</b> (liczba pracowników, którzy uzyskali certyfikat ukończenia programu rozwoju kompetencji / liczba pracowników biorących udział w programie) x 100
		1.5.	<b>Wskaźnik nabytych kompetencji (2)</b> % pracowników, których kompetencje i umiejętności są akceptowane przez bezpośrednich przełożonych
2.	Zwiększyć zaangażowanie pracowników	2.1.	<b>Wskaźnik zaangażowania pracowników (1)</b> Wskaźnik otrzymuje się w wyniku badania pracowników firmy. W uproszczeniu obszary badania dotyczą trzech postaw pracowniczych: 1) co mówi pracownik na temat pracodawcy, 2) czy wiąże swoją przyszłość z firmą oraz 3) czy pracownik jest gotowy do podjęcia dodatkowego wysiłku, aby firma zrealizowała swoje cele i odniosła sukces.
		2.2.	<b>Wskaźnik zaangażowania pracowników (2)</b> (liczba zaakceptowanych wniosków racjonalizatorskich / liczba złożonych wniosków racjonalizatorskich przez pracowników) x 100
		2.3.	<b>Wskaźnik absencji pracowników</b> (całkowita liczba dni opuszczonych w danym okresie / całkowita liczba dni roboczych w danym okresie wszystkich pracowników) x 100
		2.4.	<b>Wskaźnik rotacji pracowników</b> Różne formuły liczenia wskaźnika, m.in: (liczba odejść w danym okresie) / (średnia liczba zatrudnionych w danym okresie) x 100 [1 – {(liczba zatrudnionych – liczba zwolnionych) / średnia liczba zatrudnionych w danym okresie}] x 100 (liczba odejść w danym okresie / średnia liczba przyjęć w danym okresie) x 100 (liczba odejść pracowników + liczba zwolnionych pracowników + liczba przyjętych pracowników) / (średnia liczba stanowisk pracy) x 100
3.	Osiągnąć wysoki poziom satysfakcji pracowników	3.1.	<b>Wskaźnik satysfakcji pracowników</b> Wskaźnik otrzymuje się w wyniku badania pracowników firmy.
		3.2.	<b>Wskaźnik akceptacji systemu wynagrodzeń</b> (liczba pracowników akceptujących system wynagradzania / liczba pracowników ogółem) x 100
4.	Osiągnąć wysoką wydajność pracy pracowników	4.1.	<b>Wartość dodana na zatrudnionego</b>
		4.2.	<b>Wartość zysku brutto na zatrudnionego</b>

1	2	3	4
		<b>4.3.</b>	<b>Wartość przychodów ze sprzedaży na zatrudnionego</b>
		<b>4.4.</b>	<b>Wartość produkcji wytworzonej na zatrudnionego</b>
<b>5.</b>	<b>Osiągnąć wysoki poziom współpracy</b>	<b>5.1.</b>	<b>Wskaźnik współpracy</b> Wskaźnik otrzymuje się w wyniku badania ankietowego współpracy między działami i wewnątrz działów.
		<b>5.2.</b>	<b>Wskaźnik realizacji projektów (w terminie)</b> (liczba projektów strategicznych zrealizowanych w terminie / liczba projektów strategicznych zrealizowanych ogółem) x 100
<b>6.</b>	<b>Osiągnąć wysoki poziom identyfikacji i realizacji wartości firmy przez pracowników</b>	<b>6.1.</b>	<b>Wskaźnik znajomości misji i strategii</b> (liczba pracowników prawidłowo definiujących misję i wartości spółki oraz znających strategię / liczba pracowników ogółem) x 100
		<b>6.2.</b>	<b>Wskaźnik postaw i zachowań pracowników</b> (liczba pracowników postępujących zgodnie z wartościami spółki / liczba pracowników ogółem) x 100

samo mierzalne jak cele ilościowe. Co więcej, KPI stosowane w obu rodzajach celów są podobne lub takie same (**tabela 1**). Przykładowo „odsetek pracowników, których wynagrodzenie oparte jest na Karcie Wyników” może być wskaźnikiem do celu jakościowego: „zwiększyć wydajność i zaangażowanie pracowników”. Inny przykład: „% informatyzacji 5 głównych procesów biznesowych” może być wskaźnikiem do celu jakościowego: „Zwiększyć sprawność technologiczną organizacji”. Rzeczywiście, cele jakościowe mogą wydawać się trudniejsze do zmierzenia, co nie oznacza, że nie da się ich zmierzyć.

Wybór celów firmy i opisujących te cele KPI w perspektywie „wiedzy i rozwoju” organizacji musi wynikać z diagnozy strategicznej i strategii. Ważne jest, aby cele i KPI w tej perspektywie wspierały cele i KPI przyjęte do realizacji w procesach wewnętrznych firmy.

Odnosząc się do drugiej części pytania naszego Czytelnika – a mianowicie pomiaru jakości współpracy pomiędzy działami – chciałabym podkreślić, że samo narzędzie, jakim jest ankieta pomiaru zadowolenia ze współpracy, jest bardzo dobre. Problem może polegać na przyjęciu błędnej metodyki realizacji takiego badania i niewłaściwej konstrukcji samej ankiety. Po pierwsze, oceniać można tylko te obszary, gdzie ta współpraca występuje, a nie na zasadzie „każdy ocenia każdego”. Po drugie, problemem jest, kiedy badanie dopuszcza możliwość oceny na zasadzie, z kim ci się najlepiej pracuje, a z kim najgorzej. Wówczas ocenia się osoby, a nie ich pracę. Po trzecie, brak feedbacku po przeprowadzeniu badania i brak wdrożenia działań naprawczych demotywuje pracowników do poważnego podejścia do badania w następnym okresie.

Na podstawie naszej praktyki doradczej proponujemy, aby ocenę współpracy w organizacji oprzeć na koncepcji budowy wartości dla klienta wewnętrznego. Zgodnie z założeniami koncepcji każdy dział w organizacji pełni jednocześnie rolę dostawcy i klienta wewnętrznego. Bę-

dąc dostawcą, świadczy usługi lub dostarcza produkty na rzecz innych działów w firmie – klientów wewnętrznych. Przykładowo jeśli dział HR realizuje procesy rekrutacyjne dla innych działów, to produktem finalnym współpracy jest zatrudniony pracownik, a jeżeli realizuje procesy szkoleniowe, to produktem jest szkolenie zorganizowane w terminie uzgodnionym z zamawiającym. Ważne jest ustalenie oczekiwań kluczowych klientów wewnętrznych działu co do warunków współpracy. Ustalenia te posłużą do zbudowania modelu współpracy, który będzie praktyczny dla obu stron (klienta i dostawcy wewnętrznego) oraz pozwoli na zdefiniowanie obiektywnej metody oceny współpracy.

Wzajemne uzgodnienia powinny być zawarte w karcie produktów i dotyczyć:

- przedmiotu współpracy, czyli produktu dostarczanego klientom wewnętrznym,
- oczekiwań klienta wewnętrznego w stosunku do produktów oferowanych przez dział w aspekcie: jakości produktu (jakość merytoryczna, kompletność, czytelność, bezbłądność...), użyteczności produktu dla klienta wewnętrznego, terminowości dostarczenia produktów (ilość opóźnień w stosunku do ustalonych terminów),
- potencjalnych problemów w zakresie produktów i współpracy,
- propozycji rozwiązań problemów.

Tak skonstruowana karta produktów współpracy wewnętrznej (**tabela 2**) powinna być załącznikiem do ankiety współpracy między działami.

Rekomendujemy, aby ocena współpracy oprócz oceny „twardej” – produktowej, stanowiącej około 60–70% całkowitej oceny, zawierała również ocenę „miękką” dotyczącą postawy dostawcy wewnętrznego (dyspozycyjność, zaangażowanie, pozytywne nastawienie, otwarcie na pomoc i znalezienie rozwiązania problemów, chęć współpracy, szybkość reakcji na zgłoszony problem, szanowanie czasu pracy itp.).

TABELA 2. PRZYKŁAD KARTY PRODUKTÓW DZIAŁU IT

KLIENT WEWNĘTRZNY	„PRODUKT” DOSTARCZANY PRZEZ DZIAŁ	OCZEKIWANIA KLIENTA WEWNĘTRZNEGO W STOSUNKU DO „PRODUKTU” OFEROWANEGO PRZEZ DZIAŁ	POTENCJALNE PROBLEMY ZE WSPÓŁPRACĄ	PROPOZYCJE ROZWIĄZAŃ UZGODNIONE Z KLIENTAMI WEWNĘTRZNYMI
Dział produkcji Dział technologii Dział realizacji zamówień	Wdrożony program informatyczny XXX	Program wdrożony w ustalonym terminie – zgodnym z harmonogramem projektu wdrożenia. Łatwość obsługi programu, intuicyjność, funkcjonalność. Szybkość pracy programu, bezawaryjność. Brak zakłóceń prac operacyjnych przy wdrożeniu	Zmiana ustalonego harmonogramu prac na skutek nieprzewidzianych zmian potrzeb użytkowników. Niedostosowanie oprogramowania do potrzeb użytkowników	Opracowanie karty projektu i harmonogramu z głównymi użytkownikami. Włączenie użytkowników w wybór programu XXX. Uczestnictwo użytkowników w testach

Tak przeprowadzona ocena współpracy jest nie tylko narzędziem służącym do obiektywnej oceny współpracy, ale także sprzyja poprawie jakości współpracy na stykach działów i poprawie komunikacji między klientem wewnętrznym a dostawcą produktu. Niejednokrotnie dla

wielu to okazja, aby zrozumieć, na czym polega praca innych działów/osób w firmie: jakie cele realizują, jakie produkty dostarczają, z jakimi ograniczeniami muszą się liczyć. A takich informacji z pewnością nie znajdzie się w opisach stanowisk. ■

REKLAMA

Oferujemy usługi w zakresie:

### KALKULACJI I ROZLICZANIA KOSZTÓW:

- Kalkulacja cen i kosztów wyrobów gotowych i usług.
- Kalkulacja kosztów zasobów z uwzględnieniem stopnia wykorzystania zdolności produkcyjnych.
- Rozliczenia kosztów wewnętrznych w przedsiębiorstwie.
- Ewidencja kosztów działalności przedsiębiorstwa.
- Opracowanie dokumentacji (instrukcji) zasad kalkulacji cen i kosztów wyrobów i usług.
- Opracowanie zakładowego planu kont.
- Analiza kosztów działalności przedsiębiorstwa.

# DORADZTWO WDROŻENIA INNOWACJE

**Zapraszamy do współpracy  
i skorzystania z naszych usług.**



Biuro Rachunkowości Zarządczej  
**MARINA**



Biuro Rachunkowości Zarządczej MARINA specjalizuje się w doradztwie i we wdrażaniu rachunku kosztów, w rachunkowości zarządczej, budżetowaniu i controllingu oraz sprawozdawczości zarządczej.

**kontakt:** Biuro Rachunkowości Zarządczej MARINA  
53-018 Wrocław, ul. Zimowa 14/1  
tel. 71 368 68 50, e-mail: biuro@e-marina.eu  
www.brz-marina.pl



DYREKTOR FINANSOWY W BRANŻY TELEKOMUNIKACYJNEJ,  
WYKŁADOWCA AKADEMICKI

TOMASZ CHRUŚCIŃSKI

## Poedukacyjna luka kompetencyjna

W dyskusjach na temat funkcjonowania controllingu w organizacji dość często wymieniane są różne bariery. Przeważnie chodzi o ograniczenia informatyczne, mentalne pracowników, selektywne postrzeganie biznesu przez pryzmat tabel z liczbami i wykresami, zawężanie decyzyjności do pracy z kilkoma powtarzalnymi raportami. Nierzadko zdarza się, że zarząd firmy nie ma sprecyzowanych oczekiwań, a dział controllingu dostarcza informacji, które nie są analizowane.

Patrząc na dotychczasową praktykę wydaje się, że controlling w Polsce nie osiągnął jeszcze takiego wpływu na poziom zarządzania, do jakiego od lat aspiruje. Wsłuchując się w głosy przedsiębiorców, można dostrzec skrywaną lukę kompetencyjną między dwoma obozami. Z jednej strony widzimy wysokiego szczebla management, który próbuje wdrożyć „system zarządzania z prawdziwego zdarzenia”, ambitny, przekonujący, z wizją i misją firmy na ustach podczas każdego spotkania. Z drugiej – zaangażowanych pracowników, chętnych przekazywać informacje, które zostaną dostrzeżone i wywołają oczekiwaną zmianę. Obie grupy przynajmniej początkowo mają szczerą intencję, aby wspólnie wprowadzać usprawnienia w codziennym kierowaniu firmą i przyczyniać się do jej rozwoju. Pomijając liczne przypadki ambiwalentności w podejściu pracowników do ich zadań, istnieją również liczne dowody na to, że ludzie z natury dążą do kreowania wartości i otaczania się wysoką jakością.

### DLACZEGO BRAKUJE EFEKTÓW?

Skąd zatem bierze się niezadowolenie z efektów współpracy obydwu obozów przy jednoczesnym okazywaniu ich dobrej woli? Spośród różnych odpowiedzi, których nie brakuje w środowisku controllerów, warto zwrócić uwagę na wciąż nieuzupełnioną lukę kompetencyjną w systemie edukacji. Nie jest tajemnicą, że zarządy wciąż nie mają odpowiedniego przygotowania do odbioru informacji pochodzącej z rachunkowości zarządczej, choć można by znaleźć wiele usprawiedliwień dla tego stanu rzeczy. Podobnie pracownicy dość często nie potrafią „sprzedać” swoich rekomendacji, mimo posiadanej dużej wiedzy o procesach w firmie; prawdopodobnie w obawie przed wzięciem za nie odpowiedzialności.

Czynników, które spowodowały przepaść komunikacyjną w zarządzaniu, można upatrywać w okresie studiów. Jako wykładowca, a wcześniej pracownik działów controllingu, spotkałem się z lękiem przed prezentowaniem efektów własnej pracy (studenci, pracownicy) oraz z lękiem przed obnażeniem niezrozumienia czyjejś pracy (management).

Luka komunikacyjna jest jedną z najczęściej uzupełnianych przez różnego rodzaju pozaszkolne kursy podnoszenia kompetencji. Dobrze, jeśli pracodawcy korzystają z możliwości szkoleń. Kwestia poprawy edukacji wyższej pozostaje nadal aktualna. Zbyt często absolwenci opuszczają mury uczelni jedynie z mglistym poczuciem znajomości analizy wskaźnikowej i budżetowania. Nauczeni w szkolnej ławie słuchania długich wykładów są „skazani” na niedocenywanie ze strony przyszłych współpracowników.

### JAK ZARADZIĆ?

Pomysłem na poprawę tej sytuacji jest zwiększenie liczby zajęć praktycznych, podczas których studenci nauczyłoby się dyskutować, rozwiązywać problemy, wyrażać opinie, prezentować wyniki analiz. Różne programy współpracy uczelni i biznesu nadal nie skutkują znajomością narzędzi controllingowych; w wielu ośrodkach akademickich brakuje zajęć komputerowych z wykorzystaniem systemów BI.

Nie wiedzieć czemu, poza przypadkami kilku uczelni, w Polsce nie wykształciła się tradycja przenikania doświadczeń praktyków w stronę studentów. Brakuje warsztatów przybliżających: infrastrukturę systemów informatycznych, współpracę controllerów z działami IT, wdrażanie controllingu w firmie, pisanie biznesplanów, tworzenie modeli biznesowych czy publiczną argumentację swoich pomysłów.

Co ciekawe, firmy dostarczające narzędzia informatyczne do zarządzania nie dostrzegają potencjału przyszłych korzyści z dzisiejszego zaangażowania w edukację. Pokutuje przekonanie, że koszty prezentacji systemów BI oraz studiów przypadków powinny zostać zwrócone wraz z bieżącą sprzedażą usług. Pod tym względem deklaracje współpracy biznesu z uczelniami nie mają wiele wspólnego z wzorcami praktyk zachodnich systemów edukacji. Tymczasem gros pracujących studentów zaocznych jest zainteresowanych rozwiązaniami problemów organizacyjnych firm, w których na co dzień pracują. Tak jak w przypadku innych braków i tu nieprzerobione zajęcia na studiach stają się lekcjami do odrobienia w późniejszej pracy zawodowej. ■

DYREKTOR MDDP BUSINESS CONSULTING, EKSPERT W ZAKRESIE SYSTEMÓW  
INFORMATYCZNYCH WSPIERAJĄCYCH RAPORTOWANIE FINANSOWE I ZARZĄDCZE

MARIUSZ SUMIŃSKI

## Uzgodnienie sald bilansowych w procesie zamknięcia miesiąca

Właściwie zorganizowany proces kontroli poprawności sald prezentowanych na kontach księgowych jest skutecznym sposobem zagwarantowania spójności podstawowych danych finansowych. Wprowadzenie systematycznej i metodycznej weryfikacji sald bilansowych na koniec każdego okresu sprawozdawczego pozwala wychwycić błędy i przeoczenia księgowych. Niniejszy artykuł stanowi kompendium wiedzy na temat procesu accounts reconciliation. Przedstawiamy w nim szczegółowo koncepcję procesu, omawiamy główne korzyści z jego zastosowania, prezentujemy wskazówki dla właściwej organizacji procesu i opisujemy wymagania względem systemu informatycznego.

Osoby odpowiedzialne za raportowanie w przedsiębiorstwie rzadko mają czas, by merytorycznie zweryfikować jakość danych wejściowych. Przy braku odpowiednich procedur kontrolnych błędy księgowe mogą zostać przeniesione na sprawozdania finansowe prezentowane menedżerom bądź inwestorom. Nie ma co się oszukiwać – błędy te prędzej czy później wyjdą na światło dzienne. Ich ujawnienie po czasie (np. w trakcie badania rocznego sprawozdania finansowego przez biegłego rewidenta) wiąże się z negatywnymi konsekwencjami dla spółki i menedżerów nadzorujących pracę zespołu finansowo-księgowego. Zastrzeżenia audytora czy korekty wprowadzane do zaraportowanych uprzednio wyników znacząco obniżają wiarygodność spółki w oczach udziałowców.

Jednym z głównych wyzwań stojących przed dyrektorem finansowym czy głównym księgowym jest zapewnienie efektywnego przebiegu procesu zamknięcia ksiąg obrachunkowych. Wyznacznikami jakości procesu jest terminowość zamknięcia oraz rzetelność raportowanych danych. Są to cele z natury sprzeczne – im szybciej chcemy zakończyć proces, tym mniej czasu mamy na właściwe sprawdzenie wszystkich szczegółów, a tym samym jest większe ryzyko przeoczenia błędów. A jednak ich pogodzenie jest możliwe – w najlepiej zorganizowanych firmach wyniki finansowe są prezentowane menedżerom już 4–6 dni roboczych po

zakończeniu miesiąca, a wiarygodność raportów nie jest w żaden sposób kwestionowana.

Jednym ze środków do osiągnięcia doskonałości w procesie zamknięcia miesiąca jest wdrożenie formalnych procedur kontrolnych, mających na celu weryfikację, czy salda na kontach księgowych są zgodne ze stanem rzeczywistym. Formalne uzgodnienie kont wykonywane w trakcie zamknięcia miesiąca jest sposobem na „uszczelnienie” ewidencji księgowej i eliminację ryzyka zaprezentowania nieprawidłowych danych w wyniku błędów lub przeoczeń.

### NA CZYM POLEGA UZGODNIENIE SALD NA KONTACH KSIĘGOWYCH?

Idea accounts reconciliation sprowadza się do potwierdzenia poprawności salda prezentowanego na koncie księgowym. Jest to wewnętrzny, usystematyzowany proces kontrolny. Uzgodnienie przeprowadzane jest niezależnie dla każdego konta i polega na krzyżowym sprawdzeniu zgodności salda księgowego z właściwymi modułami, rejestrami szczegółowymi bądź dokumentacją. Z założenia poprawność salda na koncie powinna zostać potwierdzona przez osobę wykonującą uzgodnienie w inny sposób niż analiza zapisów na koncie. Przykładowo dobrym sposobem na weryfikację kont należności handlowych jest zestawienie sald z raportem wiekowania należności. Dzięki temu możemy zweryfi-

kować saldo należności handlowych, a także sprawdzić, czy odpis na należności przeterminowane jest we właściwej wysokości.

Istotną cechą procesu accounts reconciliation jest jego systematyczny, uporządkowany charakter. W wielu firmach weryfikacja sald księgowych jest istotnym etapem w procesie zamknięcia miesiąca. Dla każdego konta uzgodnienie jest wykonywane zgodnie ze zdefiniowaną procedurą, precyzyjnie wskazującą czynności kontrolne jakie powinny zostać wykonane. W większości przypadków procedura uzgodnienia wymaga przedstawienia załączników i wyjaśnień dokumentujących poprawność salda na danym koncie. Odpowiedzialność w procesie jest ściśle zdefiniowana – dla każdego konta wskazana jest nie tylko osoba wykonująca uzgodnienie, ale także pracownik sprawujący kontrolę nad właściwym wykonaniem procedur kontrolnych.

W zależności od potrzeb i możliwości firmy rekoncylacja kont może być wykonywana w trakcie zamknięcia miesiąca (zidentyfikowane rozbieżności są ujmowane w księgach jeszcze przed ich ostatecznym zamknięciem) lub tuż po zamknięciu ksiąg obrachunkowych. W drugim przypadku ewentualne błędy powinny być uwzględnione w raportach zarządczych (jeżeli uzgodnienie kont jest prowadzone równoległe z przygotowaniem raportów menedżerskich), natomiast stosowne księgowania korygujące zostaną ujęte już w ewidencji kolejnego miesiąca.

### GLÓWNE KORZYŚCI Z WDROŻENIA FORMALNEGO PROCESU UZGADNIANIA SALD KSIĘGOWYCH

Właściwie wdrożony proces uzgadniania sald bilansowych skutecznie zabezpiecza firmę przed ryzykiem błędów księgowych mogących rzutować na poprawność prezentowanych wyników finansowych. Odpowiednio zaprojektowany proces i procedury kontrolne wsparte odpowiednimi narzędziami pomagają z wyprzedzeniem wychwytywać i korygować błędy merytoryczne, przyczyniając się jednocześnie do poprawy organizacji pracy całego zespołu księgowego.

Oto trzy główne korzyści z wdrożenia formalnego uzgadniania sald na kontach księgowych:

#### 1. MERYTORYCZNA WERYFIKACJI SALD KSIĘGOWYCH BEZ PRESJI CZASU

Zamknięcie miesiąca odbywa się pod silną presją czasu. Wiele osób pracuje równoległe, a kolejne obszary i moduły zamykane są jeden po drugim, godzina po godzinie. Zespół księgowy może nie mieć wystarczająco dużo czasu, by dokładnie sprawdzić wszystkie dane, zwłaszcza jeżeli informacje od działów biznesowych spływają z opóźnieniem. W takim trybie pracy nietrudno o przeoczenia lub błędy.

Uzgodnienie sald bilansowych, wykonywane już po zamknięciu ksiąg obrachunkowych, jest doskonałą okazją do upewnienia się, że wszystkie zdarzenia gospodarcze zostały ujęte we właściwy sposób. Można na spokojnie zweryfiko-

wać salda rezerw, inwestycje w toku czy wycenę bilansową dłużnych instrumentów finansowych. Znalezione błędy mogą być na bieżąco korygowane w raportach menedżerskich i księgowane już do kolejnego miesiąca.

#### 2. FORMALNE PROCEDURY KONTROLNE – BAZA WIEDZY DZIAŁU KSIĘGOWOŚCI

Wypracowanie i wdrożenie procedur kontrolnych jest doskonałym sposobem na uporządkowanie pracy zespołu księgowego. Warto poświęcić trochę czasu i energii na zastanowienie się, w jaki sposób prowadzić weryfikację poprawności sald dla każdego konta. Zebranie tych reguł w jednym miejscu buduje bazę wiedzy, z której mogą korzystać wszyscy księgowi w firmie. Nowo dołączające osoby łatwiej zrozumieją swoje obowiązki i unikną błędów w okresie adaptacyjnym, jeżeli zyskają dostęp do usystematyzowanego repozytorium dokumentów wskazujących, na co powinni zwrócić uwagę w trakcie i po zamknięciu miesiąca.

#### 3. KOMFORT PRACY Z AUDYTOREM

Wykonanie uzgodnienia zgodnie z procedurą ma na celu zapobieżenie błędom i przeoczeniom w rejestracji zdarzeń gospodarczych na kontach księgowych. Podobne czynności kontrolne wykonuje audytor w trakcie przeglądu lub badania sprawozdań finansowych spółki. Prowadzenie formalnego procesu accounts reconciliation wyraźnie upraszcza współpracę z audytorem, ograniczając w wielu przypadkach listę testów wykonywanych przez biegłego rewidenta. Odpowiednie katalogowanie i przechowywanie dokumentacji kontroli wewnętrznych gwarantuje, że zespół księgowy ma pod ręką komplet materiałów szczegółowych, które mogą być wymagane przez audytora.

### ACCOUNTS RECONCILIATION: JAK WŁAŚCIWIE ZORGANIZOWAĆ PROCES UZGODNIENIA SALD BILANSOWYCH?

Właściwie wdrożony proces rekoncylacji sald księgowych może efektywnie ograniczać ryzyko prezentacji nieprawidłowych wyników w raportach finansowych. Osiągnięcie tego celu jest jednak możliwe jedynie w sytuacji, gdy:

- uzgodnienie sald jest wykonywane dla wszystkich kont księgowych,
- zespół księgowy starannie weryfikuje salda na kontach,
- uzgodnienie sald odbywa się zgodnie z kalendarzem raportowania,
- procedury kontrolne zostały dopasowane do specyfiki firmy i stosowanych przez nią zasad rachunkowości,
- proces uzgodnienia przebiega w sposób usystematyzowany, a rezultaty są monitorowane przez menedżerów.

**Tabela 1** pokazuje poszczególne wymagania, przedstawiając najważniejsze wskazówki pozwalające na właściwe zaprojektowanie i wdrożenie procesu uzgadniania sald bilansowych.

**TABELA 1. WYMAGANIA NIEZBĘDNE DO ZAPROJEKTOWANIA I WDROŻENIA PROCESU UZGADNIANIA SALD BILANSOWYCH**

WYMAGANIE OGÓLNE	WSKAZÓWKI DLA PRZEBIEGU PROCESU
Kompletność listy kont	<p>Uzgodnienie powinno obejmować wszystkie konta księgowe – wykonanie weryfikacji wyłącznie dla części sald nie eliminuje ryzyka błędu w dokumentacji wyniku finansowego firmy.</p> <p>Odpowiednie procedury wewnętrzne powinny zapewniać, że nowo tworzone konta będą włączone do procesu rekonyliacji. Nie jest to jednak kwestia automatyzacji, lecz stworzenia odpowiedniej funkcji w organizacji, która będzie odpowiedzialna między innymi za definiowanie reguł i procedur uzgodnienia sald dla nowych kont księgowych.</p>
Staranność i koncentracja na aspektach merytorycznych	<p>Procedura weryfikacji powinna zawierać dokładny opis poszczególnych kroków uzgodnienia (z kim należy się skontaktować w celu potwierdzenia wartości, jakie sprawdzenia wykonać, z jakimi raportami uzgodnić salda bilansowe, jakie dane zgromadzić i załączyć do dokumentacji uzgodnienia).</p> <p>Niezależnie od powyższego osoby wykonujące uzgodnienie powinny legitymować się choć częściowym rozumieniem specyfiki danego konta księgowego, tak by móc samodzielnie rozszerzyć testy kontrolne, jeżeli zauważą taką potrzebę.</p> <p>Konieczne jest zapewnienie właściwego przepływu informacji w procesie, tak by uzgodnieniu podlegały zawsze aktualne salda bilansowe (właściwa komunikacja „late bookings” modyfikujących salda na kontach przeciwstawnych).</p> <p>Procedury uzgodnienia należy traktować jako wykonanie sprawdzenia, czy salda na kontach księgowych odpowiadają stanowi rzeczywistości. Nie powinna to być w żadnym wypadku mechaniczna kontrola, czy saldo zostało poprawnie wyznaczone na podstawie bilansu otwarcia i obrotów na koncie (to zapewnia system księgowy).</p> <p>Szczególna uwaga (dodatkowe sprawdzenia bądź dokumenty do załączenia) wymagana jest w przypadku nietypowych sald księgowych (np. znaczne odchylenie od średniej wartości w ostatnim czasie lub nienaturalna strona salda – np. salda kredytowe na kontach należności).</p>
Terminowość uzgodnienia	<p>Dla procesu uzgodnienia sald bilansowych należy opracować kalendarz wyznaczający nieprzekraczalne terminy wykonania i weryfikacji (zatwierdzenia) uzgodnienia.</p> <p>Konta najbardziej narażone na ryzyko błędu (high risk) powinny być uzgadniane w pierwszej kolejności, tak by jak najszybciej zidentyfikować potencjalne problemy.</p> <p>Zidentyfikowane niezgodności powinny być niezwłocznie weryfikowane, a zatwierdzone księgowania ujmowane w księdze głównej (najlepiej jeszcze przed ostatecznym zamknięciem ksiąg).</p>
Zbieżność procedur uzgodnienia z polityką rachunkowości firmy	<p>Procedury uzgodnienia powinny zapewniać sprawdzenie, czy salda bilansowe są zgodne z przyjętymi w polityce rachunkowości. Wymaganie może zostać odniesione zarówno do lokalnej polityki rachunkowości spółki, jak i do grupowej polityki rachunkowości (w przypadku podmiotów funkcjonujących w ramach grupy kapitałowej).</p> <p>Wszędzie, gdzie jest to możliwe, należy stosować automatyczne reguły kontrolne (np. weryfikacja właściwej strony salda, upewnienie się, że konta techniczne zostały całkowicie rozliczone).</p> <p>Procedury uzgodnienia i testy kontrolne powinny odnosić się do progów materialności właściwych dla skali działalności danej spółki.</p>
Monitorowanie przebiegu procesu	<p>Niezależnie od specyfiki testów kontrolnych i dokumentacji wymaganej dla każdego konta księgowego, zalecane jest wykorzystanie standardowych formularzy uzgodnienia dla wszystkich kont. Unifikacja procesu pozwoli na gromadzenie spójnej i czytelnej dokumentacji uzgodnienia.</p> <p>Terminowość uzgodnienia oraz liczba i istotność identyfikowanych problemów powinny być stale monitorowane przez osoby odpowiedzialne za nadzór i koordynację procesu, tak by zapewnić właściwe działania korygujące w przypadku pojawienia się negatywnych odchyleń od stanu pożądanego.</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie inspiracji artykułem „Best Practices for Account Reconciliation” zamieszczonym na <http://www.accountingweb.com/technology/accounting-software/best-practices-for-account-reconciliation>

## PROCES ACCOUNTS RECONCILIATION A KORPORACYJNE SYSTEMY IT

Proces uzgodnienia kont księgowych wymaga indywidualnego sprawdzenia każdego konta księgowego. Przy odpowiedniej determinacji osób odpowiedzialnych za raportowanie finansowe możliwe jest wykonywanie uzgodnienia sald księgowych wyłącznie za pomocą arkuszy Excel i ich archiwizacja na dyskach sieciowych lub w segregatorach. Mimo to niewątpliwie jest, iż firmy pracujące na rozbudowanych planach kont zawierających niejednokrotnie setki pozycji, wdrażając proces accounts reconciliation powinny rozważyć zastosowanie dedykowanego rozwiązania informatycznego wspierającego pracę zespołu księgowego w tym obszarze.

Uzgodnieniu podlegać powinny salda na wszystkich kontach księgi głównej. Naturalnym środowiskiem dla procesu mógłby być system finansowo-księgowy. Niestety, zdecydowana większość systemów finansowo-księgowych nie ma funkcjonalności wspierających koordynację czynności wykonywanych w procesie zamknięcia miesiąca czy umożliwiających prowadzenie i dokumentowanie rekonyliacji sald (standardowe możliwości modułu księgi głównej koncentrują się bowiem wokół technicznej rejestracji dekretów księgowych, a częstokroć największym zadaniem podczas wdrożenia systemu finansowo-księgowego jest automatyzacja dekretacji dla części rozliczeń bądź zapewnienie integracji księgi głównej z innymi systemami bądź modułami).

Szczęśliwie dyrektor finansowy bądź główny księgowy, który zamierza wprowadzić w swej firmie formalny proces uzgodnienia sald bilansowych, nie jest skazany na organizację procesu od podstaw i jego implementację z wykorzystaniem plików Excel i segregatorów. Na rynku dostępne są specjalizowane systemy informatyczne zapewniające kompleksowe wsparcie dla procesu weryfikacji sald. Choć oferta tego typu rozwiązań jest dość wąska, warto pokrótce przedstawić kluczowe funkcje, jakie powinno zapewniać tego typu rozwiązanie. Tłem do tej dyskusji będą praktyczne doświadczenia związane z wdrożeniem systemu FlexiReconciliation w dwóch dużych, wiodących firmach handlowych (lider polskiego rynku e-commerce oraz duża, ogólnopolska sieć handlowa).

### INTEGRACJA Z SYSTEMEM FINANSOWO-KSIĘGOWYM

System wspierający proces accounts reconciliation musi mieć możliwość odwzorowania planu kont spółki. Wybierając rozwiązanie, należy się upewnić, że możliwe w nim będzie zdefiniowanie struktur na właściwym poziomie syntetyki lub analityki. Kluczową funkcjonalnością jest również możliwość automatycznego importu zestawienia sald i obrotów księgi głównej. Dzięki temu „puste” formularze uzgodnieniowe będą zawierać komplet danych do uzgodnienia, bez konieczności dodatkowej pracy ze strony koordynatora procesu. Planując integrację systemu do uzgadniania sald bilansowych z wykorzystywanym modułem księgi głównej, należy obowiązkowo zwrócić uwagę na możliwość dostoso-

wania nowego systemu do układu i zawartości obrotówki udostępnianej przez system finansowo-księgowy.

### PROCEDURY KONTROLNE

System powinien zapewniać możliwość centralnego zdefiniowania procedur kontrolnych dla każdego konta (bądź grupy kont). Na procedurę tę składać się może lista czynności (zadań), wymaganych do wykonania w trakcie uzgadniania, oraz zakres dokumentacji, jaką należy zgromadzić i załączyć w celu potwierdzenia prawidłowości salda na danym koncie.

Praktyka wielu firm wskazuje, że w okresach raportowania statutowego (w szczególności podczas zamknięcia roku) stosowane są rozszerzone procedury kontrolne – wykonywane są dodatkowe sprawdzenia, które z uwagi na ich pracochłonność mogą być pomijane podczas zamknięcia miesiąca. Możliwość zdefiniowania procedur uproszczonych i rozszerzonych procedur i ich aplikowanie w zależności od specyfiki zamykanego okresu, jest niewątpliwie opcją przydatną w takiej sytuacji.

W przypadku centralizacji funkcji księgowych w grupach kapitałowych (w ramach SSC, ang. Shared Service Centers) krytyczne jest zapewnienie możliwości prowadzenia uzgodnienia dla wielu spółek jednocześnie. W takich organizacjach odpowiedzialność merytoryczna jest często rozłożona zgodnie z sekcjami księgi głównej (należności, zobowiązania, środki trwałe itp.), natomiast liniowi księgowi bądź liderzy zespołów odpowiadają za dany obszar w kilku spółkach. Możliwość stosowania jednolitych procedur kontrolnych we wszystkich spółkach bądź ich kustomizacja (rozszerzenie bądź uproszczenie) w wybranych podmiotach jest również standardowym wymaganiem, jakie powinno spełniać rozwiązanie IT wspierające uzgodnienie sald księgowych w tego rodzaju organizacjach.

### FORMULARZE UZGODNIENIOWE

Kluczowym elementem systemu do weryfikacji sald bilansowych jest formularz uzgodnienia. Formularz ten, wypełniany dla danego konta, powinien:

- dostarczać użytkownikowi komplet informacji niezbędnych do efektywnego wykonania procedur kontrolnych, takich jako chociażby szczegółowa metryczka uzgadnianego konta, opis czynności sprawdzających przewidzianych dla danego konta oraz salda bilansowe podlegające uzgodnieniu;
- zapewniać możliwość wprowadzenia wszystkich wymaganych przez procedurę uzgodnienia wyjaśnień. W szczególności użytkownik powinien mieć możliwość potwierdzenia salda oczekiwanego (saldo ustalonego jako prawidłowe w wyniku wykonania pożądanых sprawdzeń), dołączenia szczegółowych komentarzy bądź plików lub rejestrów potwierdzających saldo oczekiwane (np. raporty z innych systemów lub modułów) oraz wyjaśnienia zidentyfikowanych różnic (np. w formie proponowanej dekretacji korekty niezbędnej do ujęcia w księgach rachunkowych w celu skorygowania nieprawidłowych sald).



## KONTROLA NAD PRZEBIEGIEM PROCESU

Wzorcowy proces uzgodnienia pojedynczego konta księgowego składa się z dwóch etapów: wykonanie przez „właściciela” konta procedur kontrolnych zgodnie z instrukcją właściwą dla danej pozycji (sprawdzenie merytoryczne) oraz weryfikacja właściwego wykonania uzgodnienia przez osobę „nadzorującą” (sprawdzenie formalne, np. upewnienie się, że załączone zostały wymagane raporty szczegółowe czy wyjaśnienia). Taką konstrukcję procesu można określić mianem zasady „czworga oczu”. System wspierający uzgodnienie sald księgowych powinien zapewniać możliwość przypisania indywidualnej odpowiedzialności za poszczególne konta oraz „prowadzenie za rękę” użytkownika przez wszystkie zadania wymagające jego uwagi.

## AUTOMATYZACJA PROCESU

Czynności kontrolne wykonywane są przez „właścicieli” kont. Specyfika każdej firmy i każdego konta może oznaczać konieczność sięgnięcia po dane do różnych modułów, rejestrów lub systemów pomocniczych. Z tego względu automatyzacja zasadniczej części uzgodnienia jest niezasadna – częstokroć celem procedur kontrolnych jest upewnienie się, że automaty księgowe zadziałały prawidłowo (np. czy zastosowano prawidłowe klucze rozliczeniowe). Niemniej jednak automatyczna preselekcja „podejrzanych” kont (np. wykazujących salda po nienaturalnej stronie, istotnie odchylających się od wartości z poprzednich okresów) pozwala łatwo zidentyfikować pozycje, od których należy rozpocząć uzgodnienie. Z drugiej strony salda na części kont mogą pozostawać niezmiennione (np. kapitał własny). W takiej sytuacji możliwość wstępnego, automatycznego uzgodnienia (wymagającego jedynie potwierdzenia) może znacząco ograniczyć manualną, niedostarczającą wartości pracę związaną z comiesięcznym przygotowaniem dokumentacji, dla statycznych pozycji, dla których w ostatnim okresie nie odnotowano żadnych zdarzeń gospodarczych.

## PRZECHOWYWANIE DOKUMENTACJI UZGODNIENIA

Praca z systemem wspierającym uzgodnienie sald bilansowych może znacząco usprawnić przebieg badania sprawozdania finansowego przez biegłego rewidenta. Możliwość wykazania przed audytorem, że firma stosuje formalny proces kontroli, pozwala spełnić wymogi w zakresie przestrzegania ładu korporacyjnego oraz zarządzania ryzykiem operacyjnym w obszarze odpowiadającym kompetencjom zespołu księgowego. Dodatkowo zebranie w jednym miejscu kompletu dokumentacji uzgodnienia dla wszystkich kont i okresów raportowych pozwala z łatwością udzielać odpowiedzi i wyjaśnień na pytania stawiane przez audytora, bez konieczności gorączkowego poszukiwania ad hoc danych i raportów w systemach źródłowych.

## WNIOSKI I REKOMENDACJE

Inspirację dla niniejszego artykułu stanowiły praktyczne doświadczenia z wdrożenia przedstawionych koncepcji i narzędzi w dwóch wiodących polskich firmach handlowych. Menedżerowie, z którymi pracowaliśmy, zgodnie potwierdzają, że właściwie wdrożony proces uzgadniania sald bilansowych skutecznie zabezpiecza firmę przed ryzykiem błędów księgowych mogących rzutować na poprawność prezentowanych wyników finansowych. Odpowiednio zaprojektowany proces i procedury kontrolne wsparte odpowiednimi narzędziami pomagają z wyprzedzeniem wychwytywać i korygować błędy merytoryczne, przyczyniając się jednocześnie do poprawy organizacji pracy całego zespołu księgowego. Potrzeba wprowadzenia formalnych procedur kontrolnych eliminujących ryzyko zaraportowania nieprawidłowych danych jest coraz częściej dostrzegana przez menedżerów nadzorujących pracę zespołu księgowego.

Wskazane korzyści sprawiają, że polskie firmy coraz częściej podejmują próbę implementacji tego rozwiązania. Wszystko wskazuje na to, że praktyka stosowana przez zdecydowaną większość spółek amerykańskich podlegających regulacjom ustawy Sarbanes Oxley doskonale sprawdzi się również w naszym kraju. ■

## **Reklamuj swoje produkty i usługi w czasopiśmie branżowym!**

**„Controlling i Zarządzanie” to nie tylko solidna baza wiedzy i praktycznych narzędzi.**

**To również doskonały nośnik reklamy!**

Czytają nas osoby decyzyjne w przedsiębiorstwach, a zwłaszcza członkowie zarządów i rad nadzorczych, dyrektorzy finansowi, główni księgowi, analitycy finansowi, controllerzy finansowi, doradcy biznesowi i konsultanci z firm doradczych, przedsiębiorcy.

**Jesteśmy obecni na kilkudziesięciu dużych konferencjach branżowych w całym kraju!**

Informacje i zamówienia: telefon: (71) 368 68 50, e-mail: [biuro@e-marina.eu](mailto:biuro@e-marina.eu)



PROJEKTANT I WDROŻENIOWIEC SYSTEMÓW BUDŻETOWANIA I CONTROLLINGU,  
PREZES ZARZĄDU MARINA SP. Z O.O.

ROMAN KOTAPSKI

# Zakres sprawozdania z działalności sieci handlowej dla zarządu

Bilans, rachunek zysków i strat czy sprawozdanie finansowe – sporządzane zgodnie z ustawą o rachunkowości – już od dawna nie dostarczają istotnych informacji na potrzeby zarządzania przedsiębiorstwem. Dlatego przygotowywane są inne sprawozdania, które głębiej wnikają w istotę działalności przedsiębiorstwa. Zakres takiego raportu musi określić zarząd i/lub właściciel. Odbiorca musi zdefiniować zakres niezbędnych dla niego informacji.

Układ sprawozdania na potrzeby zarządzania przedsiębiorstwem może być różny. Może on zawierać m.in.:

- wyniki działalności przedsiębiorstwa,
- wykonanie budżetu,
- analizę rentowności poszczególnych obszarów działalności przedsiębiorstwa,
- analizę sprzedaży z podziałem na segmenty działalności przedsiębiorstwa,
- analizę kosztów poszczególnych segmentów działalności przedsiębiorstwa,
- wnioski.

Raport o działalności przedsiębiorstwa zostanie przedstawiony na przykładzie małej sieci handlowej.

## INFORMACJE OGÓLNE O WYNIKACH DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

Pierwsza część raportu powinna przedstawiać ogólne wyniki działalności przedsiębiorstwa. Podstawowe wyniki – jak np. przychody, koszty, zysk/strata, wysokość podatku dochodowego, poszczególne elementy aktywów i pasywów – dostarczą nam bilans, rachunek zysków i strat oraz sprawozdanie z przepływów pieniężnych. Natomiast te elementy sprawozdania finansowego nie dostarczą nam informacji np. o:

- wynikach poszczególnych sklepów,
- istotnych kosztach działalności przedsiębiorstwa oraz poszczególnych sklepów,

- kosztach jednostek organizacyjnych,
- kosztach istotnych działań, np. marketingowych,
- kosztach infrastruktury, która jest na stanie przedsiębiorstwa.

Te informacje może nam dostarczyć odpowiednio zbudowany rachunek wyników. Może on przyjąć postać jak w **tabeli 1**.

Przedstawiony w **tabeli 1** rachunek wyników na jednej stronie przedstawia wyniki działalności całego przedsiębiorstwa z uwzględnieniem poszczególnych sklepów oraz uzyskiwanych przez nie wyników. Pokazuje ponadto rentowność: sprzedaży, sklepów, działalności handlowej oraz całego przedsiębiorstwa. Tym samym zarządzający mają syntetyczne wyniki działalności przedsiębiorstwa. Zestawienie bazujące na modelu wielostopniowego i wieloblokowego rachunku wyników nie jest trudne do sporządzenia. Wystarczy opracować odpowiedni zakładkowy plan kont i praktycznie takie zestawienie tworzy się automatycznie na podstawie danych z systemu finansowo-księgowego.

Każde przedsiębiorstwo, niezależnie od branży, musi dbać o płynność finansową, a więc musi mieć zdolność regulowania swoich zobowiązań. W przeciwnym razie traci reputację i trudno mu będzie funkcjonować na rynku np. w postaci dostępu do kapitału, uzyskiwania przedłużonych terminów płatności itp. Stąd też istotną częścią

sprawozdania powinna być informacja o należnościach i zobowiązaniach przedsiębiorstwa oraz stanie środków pieniężnych do dyspozycji. Można w tym miejscu, obok stanu wartościowego tych pozycji, posłużyć się wskaźnikami płynności.

W dalszej części można odnieść się do stanu realizacji przyjętej strategii działalności przedsiębiorstwa oraz wykonania budżetu. Są to istotne punkty takiego sprawozdania. Jeśli przyjmujemy strategię działalności i wskazujemy w niej cele do osiągnięcia, to należy na bieżąco je weryfikować. Jeśli nie są osiągnięte, to należy zdiagnozować przyczyny tego stanu i podjąć kroki korygujące lub zmienić cele. Tak samo jest z budżetami. Skoro budżety zostały zatwierdzone do realizacji, to odchylenia od przyjętego planu nie powinny być duże. Jeśli tak nie jest, to krótko należy przedstawić przyczyny tego stanu. Powinny być także przedstawione propozycje likwidacji odchyłeń lub podjęte działania zmierzające do szczegółowego przeanalizowania zaistniałego stanu. Bez bieżącej analizy powstałych odchyłeń system budżetowania nie będzie spełniał swojej roli.

## ANALIZA SPRZEDAŻY

Przedmiotem działalności omawianego przedsiębiorstwa jest handel. Dlatego w sprawozdaniu należy przedstawić wyniki sprzedaży na poziomie przedsiębiorstwa. Jest to istotne z punktu widzenia przyjętej strategii sprzedaży towarów.

Przedmiotem analizy sprzedaży musi być przede wszystkim wysokość i struktura przychodów ze sprzedaży towarów według głównych grup asortymentowych na poziomie przedsiębiorstwa, a także na poziomie poszczególnych sklepów. Dzięki temu można analizować sprzedaż poszczególnych asortymentów i obserwować trendy na rynku.

Ważna z punktu widzenia prowadzonej sprzedaży – ale też prowadzonej polityki zakupowej i zatowarowania sklepów czy utrzymywania poziomów zapasów – jest analiza przychodów ze sprzedaży towarów i ich struktura według sprzedawanych marek. W ramach różnych asortymentów mogą być towary tego samego producenta. Analiza poziomu sprzedaży towarów tego samego producenta może zmienić strategię sprzedaży. Zwiększenie sprzedaży towarów od jednego producenta może pozwolić docelowo poprawić warunki handlowe, np. uzyskać większe rabaty z tytułu większych zamówień czy wydłużyć termin płatności, co niewątpliwie wpłynie na poprawę wyników finansowych oraz płynności finansowej i zmniejszy koszty finansowe.

Innym sposobem przedstawienia sprzedaży towarów jest pokazanie uzyskiwanej marży handlowej na towarach z uwzględnieniem sprzedawanego asortymentu. Każdy asortyment może mieć inną marżę, ale też towar od różnych producentów będzie mieć inną marżę handlową. Dlatego istotne jest przedstawienie wyników uzyskanej marży handlowej według asortymentów.

Zamknięciem tej części sprawozdania może być przeprowadzona analiza sprzedaży z wykorzystaniem metody ABC, czyli badanie struktury dostawców towarów. Z jednej

strony ograniczenie dostawców pozwala na zmniejszenie kosztów ich obsługi czy zwiększenie rabatów z ich strony. Jednak z drugiej strony ograniczenie dostawców może spowodować niepotrzebne uzależnienie się od nich. Może to prowadzić do niestabilności w dostawach w wyniku np. zmiany priorytetów przez dostawcę lub jego kłopotów finansowych czy też, w najgorszej sytuacji, jego upadłości. W takim przypadku przedsiębiorstwo musi szybko poszukać innego dostawcy, ale wtedy może to oznaczać pogorszenie jego pozycji negocjacyjnej z nowym dostawcą towarów. Należy zatem zadbać o odpowiednią strukturę dostawców. Dzięki temu można prowadzić bardziej elastyczną politykę zakupową towarów.

Uzupełnieniem tej części sprawozdania może być zestawienie ilościowe sprzedaży najpopularniejszych towarów czy towarów generujących największą marżę handlową. Warto w tej części przedstawić koszty sprzedaży towarów oraz czynników, które mają na nie wpływ. Można również przedstawić analizę dokonanych działań marketingowych i ich wpływu na sprzedaż oraz ich kosztów.

## ANALIZA DZIAŁALNOŚCI SKLEPÓW

Istotną częścią sprawozdania musi być analiza działalności prowadzonych sklepów. To w nich następuje sprzedaż towarów. To od umiejętności załogi sklepu będzie zależeć sprzedaż towarów.

Ocenę działalności sklepu należy rozpocząć od wyniku, który sklep uzyskał. W tym przypadku mamy:

- marżę handlową,
- wynik na sklepie,
- wynik na działalności sklepów.

Każdy z przedstawionych wyników ma swoje uzasadnienie i swoją konstrukcję. Sposób ich liczenia przedstawia **tabela 1**. Ich liczba jest uzasadniona tym, że kierownik sklepu nie ma wpływu np. na koszty działań marketingowych, które będą realizowane zgodnie z planem zatwierdzonym przez zarząd. Jednocześnie jednak koszty działań marketingowych dotyczących poszczególnych sklepów wpływają na ich rentowność.

Sam wynik „przychody ze sprzedaży towarów minus koszty” nie jest wystarczający do oceny sklepów. Warto zatem przyjąć pewne parametry oceny sklepów. Mogą to być parametry i wskaźniki zależne od metra kwadratowego powierzchni sklepu czy pracownika. Przykładowe parametry i wskaźniki oceny sklepów przedstawia **tabela 2**. Takie parametry i wskaźniki pozwalają też porównać sklep z innymi sklepami w sieci. Mogą również być elementem strategii przyjętej przez zarząd. Dzięki temu kierownik sklepu wie jakie ma cele. Każdy parametr i wskaźnik musi być opisany, zwłaszcza sposób jego liczenia.

Na zakończenie tej części sprawozdania należy przeanalizować koszty działalności sklepu. Jak widać, koszty działalności sklepu zostały podzielone na następujące grupy kosztów:

- wartość towarów,
- koszty sprzedaży towarów,

TABELA 1. RACHUNEK WYNIKÓW PRZEDSIĘBIORSTWA

LP.	NAZWA POZYCJI	SKLEP 1	SKLEP 2	SKLEP 3	RAZEM Zł
1	2	3	4	5	6
1.	Przychody ze sprzedaży towarów	280 000	210 000	170 000	660 000
2.	Wartość sprzedanych towarów	168 000	126 000	102 000	396 000
<b>3.</b>	<b>Marża handlowa (1 – 2)</b>	<b>112 000</b>	<b>84 000</b>	<b>68 000</b>	<b>264 000</b>
4.	Koszty sprzedaży towarów	16 800	12 600	10 200	39 600
<b>5.</b>	<b>Wynik na sprzedaży towarów (3 – 4)</b>	<b>95 200</b>	<b>71 400</b>	<b>57 800</b>	<b>224 400</b>
<b>6.</b>	<b>Koszty działalności operacyjnej sklepu</b>	<b>47 000</b>	<b>33 000</b>	<b>28 000</b>	<b>108 000</b>
6.1	Koszty zasobów ludzkich	22 000	18 000	16 000	56 000
6.2	Koszty utrzymania sklepu	25 000	15 000	12 000	52 000
<b>7.</b>	<b>Wynik na działalności operacyjnej sklepu (5 – 6)</b>	<b>48 200</b>	<b>38 400</b>	<b>29 800</b>	<b>116 400</b>
8.	Rentowność sprzedaży sklepu (7 : 1)	17,21%	18,29%	17,53%	17,64%
<b>9.</b>	<b>Koszty działań marketingowych</b>	<b>7 000</b>	<b>2 700</b>	<b>1 900</b>	<b>11 600</b>
9.1	Koszty gazetek	1 500	1 200	900	3 600
9.2	Koszty reklamy prasowej	2 000	1 500	1 000	4 500
9.3	Konkursy prasowe	3 500			3 500
<b>10.</b>	<b>Wynik na działalności sklepów (7 – 9)</b>	<b>41 200</b>	<b>35 700</b>	<b>27 900</b>	<b>104 800</b>
11.	Rentowność sklepu (10 : 1)	14,71%	17,00%	16,41%	15,88%
12.	Koszty działań marketingowych na poziomie spółki				15 000
13.	Koszty działu handlowego				18 000
14.	Koszty samochodu				4 300
<b>15.</b>	<b>Wynik na działalności handlowej (10 – 12 – 13 – 14)</b>				<b>67 500</b>
16.	Rentowność działalności handlowej (15 : 1)				10,23%
17.	Koszty działu księgowego				8 000
18.	Koszty utrzymania budynku				5 000
19.	Koszty ogólnego zarządu				6 000
<b>20.</b>	<b>Wynik przedsiębiorstwa (15 – 17 – 18 – 19)</b>				<b>48 500</b>
21.	Rentowność spółki (20 : 1)				7,35%

Źródło: opracowanie własne (dane przykładowe)

TABELA 2. PARAMETRY I WSKAŹNIKI OCENY DZIAŁALNOŚCI SKLEPU

LP.	NAZWA PARAMETRU	SKLEP 1	SKLEP 2	SKLEP 3	DZIAŁALNOŚĆ HANDLOWA ŁĄCZNIE
1.	Liczba pracowników (os.)	7	6	4	17
2.	Powierzchnia (m <sup>2</sup> )	180	250	150	580
3.	Przychód (z m <sup>2</sup> )	1 555,56	840,00	1 133,33	1 137,93
4.	Koszty na metr (zł/m <sup>2</sup> )	261,11	132,00	186,67	579,78
5.	Przychód na pracownika (zł/os.)	40 000,00	35 000,00	42 500,00	38 823,53
6.	Średni koszt zatrudnienia pracownika	3 142,86	3 000,00	4 000,00	3 294,12
7.	Koszty sklepu na pracownika (zł/os.)	6 714,29	5 500,00	7 000,00	6 352,94
8.	Marża handlowa przypadająca na pracownika w sklepie (zł/os.)	16 000,00	14 000,00	17 000,00	15 529,41
9.	<b>Wynik na pracownika w sklepie (zł/os.)</b>	<b>5 885,71</b>	<b>5 950,00</b>	<b>6 975,00</b>	<b>6 164,71</b>

Źródło: opracowanie własne (dane przykładowe)

- I koszty zasobów ludzkich,
- I koszty utrzymania sklepu,
- I koszty działań marketingowych przypadających na sklep.

Każda z tych grup ma swoją wewnętrzną strukturę kosztów, a co za tym idzie – różne są przyczyny powstawania kosztów. Można również przedstawiać inne zależności, np. wpływ wysokości ponoszonych kosztów marketingowych na wzrost przychodów ze sprzedaży towarów w każdym ze sklepów.

### ANALIZA KOSZTÓW PRZEDSIĘBIORSTWA

Na zakończenie sprawozdania można przedstawić analizę kosztów działalności przedsiębiorstwa. Analiza ma dotyczyć kosztów:

- I rodzajowych na poziomie przedsiębiorstwa,
- I działalności sklepów,
- I działalności jednostek organizacyjnych,
- I działań marketingowych,
- I ogólnych działalności przedsiębiorstwa, np. kosztów utrzymania infrastruktury.

W tej części należy się skupić na ogólnym omówieniu kosztów jednostek organizacyjnych. Pozostałe grupy kosztów powinny być omówione we wcześniejszych punktach sprawozdania. Nie będą wtedy oderwane od obiektów ich analizy.

Rezultatem tej części sprawozdania powinno być zasygnalizowanie trendów i przedstawienie ogólnych mechani-

zmów powstawania kosztów. Dotyczy to zwłaszcza kosztów według rodzaju na poziomie przedsiębiorstwa. Powinno się również zwrócić uwagę na zagrożenia przekroczenia planowanych kosztów czy pokrycia kosztów stałych działalności przedsiębiorstwa.

### WNIOSKI KOŃCOWE W SPRAWOZDANIU

Każde sprawozdanie z działalności przedsiębiorstwa musi kończyć się wnioskami do realizacji. Wnioski mogą być opisane pod każdą z prezentowanych części sprawozdania. Mogą być także zebrane syntetycznie na końcu. Brak wniosków w sprawozdaniu osłabia jego siłę i wagę. We wnioskach powinny być podane zadania i terminy ich realizacji, np. szczegółowa analiza działań marketingowych czy analiza dostawców. Tym samym można działać wyprzedzająco do nadchodzących zjawisk.

### WNIOSKI I REKOMENDACJE

Nie ma jednolitego układu sprawozdania z działalności przedsiębiorstwa dla zarządu. Zawartość sprawozdania jest wypadkową potrzeb informacyjnych odbiorców sprawozdania, zakresu szczegółowości podawanych informacji, działających systemów informacyjnych i informatycznych w przedsiębiorstwie. Układ sprawozdania musi być jednak zdefiniowany. Dzięki temu będzie powtarzalny, a koszty jego sporządzenia będą niższe. ■



KIEROWNIK CONTROLLINGU I CIĄGŁEGO DOSKONALENIA  
W USP ZDROWIE, CZŁONEK CIMA

MICHAŁ FURGOŁ

## *Jak wypracować i podzielić się nowym zyskiem z dostawcą, czyli świeże spojrzenie na łańcuch wartości*

Jaki jest cel funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz jaka jest rola jego dostawców? Na takie pytanie często odpowiadają studenci podczas egzaminów, kandydaci do pracy podczas rozmowy kwalifikacyjnej. Takie pytania stawiają sobie również właściciele i zarządzający przedsiębiorstwami. Swego czasu jedyną, a przynajmniej zazwyczaj najbardziej oczekiwaną i prawidłową odpowiedzią było stwierdzenie, że celem funkcjonowania przedsiębiorstwa jest maksymalizacja zysku, a dostawcy to jeden z elementów otoczenia bliższego firmy. Z pewnością jest to prawdą, ale w dzisiejszych czasach nie jest to już tak oczywiste jak kilkanaście lat temu, a sposób, w jaki przedsiębiorstwo dokonuje maksymalizacji zysku, może być bardzo zróżnicowany, także innowacyjny i zaskakujący.

Najprostszym sposobem na zwiększenie zysków i wspomnianą ich maksymalizację jest wzrost obrotów lub obniżenie kosztów działalności, ale to nie zawsze jest możliwe, choćby ze względu na konkurencję, bariery wejścia na rynek czy jego nasycenie. Z kolei permanentne obniżanie kosztów – w tym poprzez wywieranie presji na dostawców – niesie ze sobą niebezpieczeństwo pogorszenia jakości produktów bądź usług (np. ze względu na niższą jakość materiałów dostarczonych po ustalonej, nowej i często wymuszonej obniżonej cenie).

Zatem jak inaczej można zwiększyć konkurencyjność, marżę oraz zmienić pozycję firmy? Zanim odpowiem na to pytanie, zatrzymam się na chwilę przy jednej z popularnych teorii dotyczących zarządzania przedsiębiorstwem, a mianowicie przy modelu łańcucha wartości (**schemat 1**).

Model łańcucha wartości przedstawia firmę jako sekwencję procesów, które następują po sobie i składają się z kilku głównych faz:

- przedoperacyjnej (przedprodukcyjnej),
- produkcji,
- marketingu i sprzedaży,

- posprzedażowej,
- serwisu.

Wymienione podstawowe procesy są wspomagane przez funkcje pomocnicze, głównie HR, finanse, zaopatrzenie, a także badania i rozwój. Wszystkie procesy, w tym wymienione wyżej ich przykłady – zachodzące w odpowiednich sekwencjach i współdziałające ze sobą – prowadzą do uzyskania wartości z działalności, w tym przede wszystkim do wypracowania oraz powiększenia marży na sprzedaży. Przedsiębiorstwo z kolei, działając na co dzień, kontaktuje się oraz kooperuje ze swoimi dostawcami oraz odbiorcami, co oznacza, że wszystkie współpracujące z nim podmioty również można zobrazować jako uporządkowane łańcuchy wartości. Patrząc z większej perspektywy zobaczymy, że nasz łańcuch wartości współgra z łańcuchami wartości naszych dostawców, odbiorców i innych kooperantów.

Spoglądając zatem na „sieć” łańcuchów dostaw w naszym otoczeniu, możemy zadać sobie pytanie o możliwość osiągnięcia efektu skali czy otrzymania dodatkowych korzyści dzięki współpracy z naszymi dostawcami. Nakładając na to pytanie omówiony pokrótce model łańcucha wartości,

możemy się zastanowić, czy uzyskamy dodatkową korzyść dla siebie oraz naszego dostawcy, jeśli razem poszukamy ciekawych i możliwych obszarów do optymalizacji, oraz czy finalnie pomoże nam to zwiększyć obustronny zysk?

**PARTNERSKA I CYKLICZNA WSPÓŁPRACA Z DOSTAWCĄ KLUCZEM DO SUKCESU**

Pierwszym krokiem jest przekonanie dostawcy, że taka kooperacja jest możliwa, a wspólna praca nad rezultatem finansowym nie jest chęcią poznania niedostępnych wcześniej danych finansowych. Spotkanie, którego zadaniem jest

przedstawienie głównych założeń oraz celowości wszystkich działań, jest kluczowym etapem. Należy zatem odpowiednio przygotować się do takiego spotkania, aby jego jakość była możliwie wysoka.

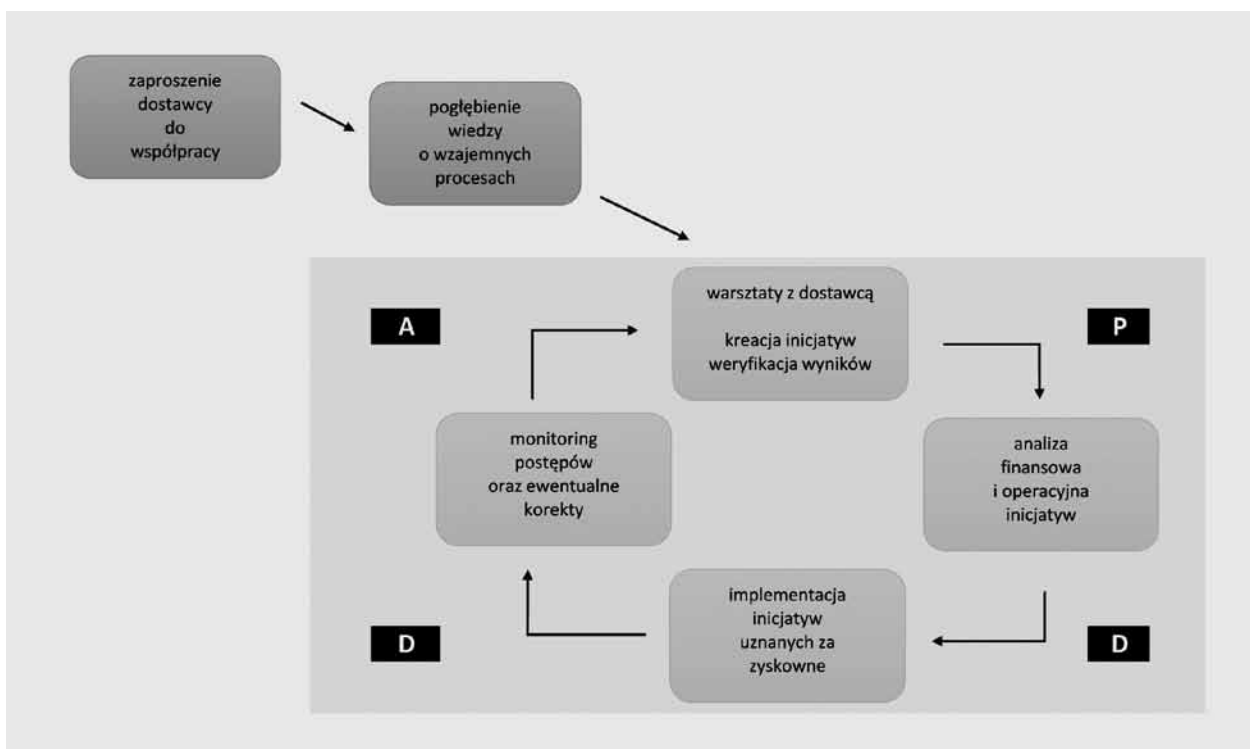
Często zdarza się, że zarządzający po stronie dostawców robią wielkie oczy oraz reagują w nieoczekiwany sposób, szczególnie jeśli ich firma nie jest dużą organizacją i jest zarządzana w starym stylu. Jeśli w takiej sytuacji nie będziemy przygotowani do obrony naszego pomysłu, to będzie nam bardzo trudno przekonać dostawcę do tak sformułowanej propozycji. Najczęściej będzie on postrzegał nasze działania jako zakamuflowaną propozycję obniżenia cen.

**SCHEMAT 1. IDEA ŁAŃCUCHA WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA**



Źródło: opracowanie własne

**SCHEMAT 2. CYKL PDCA WSPÓŁPRACY Z DOSTAWCAMI**



Źródło: opracowanie własne

**WAŻNE**

*Idealna współpraca powinna być oparta na partnerstwie i wolna od przymusu. W zależności od dojrzałości dostawcy, rynku, na którym działamy (a przede wszystkim naszej na tym rynku pozycji), może się to okazać łatwym bądź bardziej trudnym zadaniem.*

Kolejnym krokiem we wzajemnej współpracy jest poznanie swoich procesów, np. jeżeli obie strony działają w branży produkcyjnej, to dobrym pomysłem jest wzajemna wizyta, aby zobaczyć, jak wyglądają operacje po obu stronach. Wiedza ta będzie dla nas bardzo cenna przy dalszej współpracy.

Trzecim, a zarazem przełomowym etapem jest spotkanie w formie warsztatowej, podczas którego – zazwyczaj w oparciu o burzę mózgów – powstaje lista inicjatyw, które później będą podlegać analizie finansowej. Inicjatywy mogą być zgłaszane przez uczestników z każdej ze stron, a na warsztatach powinni znajdować się pracownicy znający z codziennej pracy procesy, które są istotne dla współpracy z danym dostawcą. Przykładowo, jeśli dostawca produkuje dla nas surowiec, dobrze byłoby zaprosić pracowników działu produkcji, którzy na co dzień uczestniczą w produkcji z wykorzystaniem tego surowca. Co do zasady żaden pomysł nie powinien być krytykowany, lecz wszystkie powinny zostać skierowane do analizy pod kątem wykonalności oraz zyskowności.

Po zakończonym spotkaniu przechodzimy do trudniejszej fazy – analizy wszystkich inicjatyw, czyli oceny ich opłacalności dla obu stron. Symultanicznie po fazie czwartej następuje faza implementacji rozwiązań. Wszystkie przedstawione kroki przechodzimy cyklicznie, zgodnie z zasadami cyklu PDCA (Plan – Planuj, Do – Wprowadź, Check – Weryfikuj, Act – Standaryzuj) – **schemat 2**.

Zastanawiając się nad opisanymi wyżej krokami, łatwo dojdziemy do wniosku, że wypracowanie listy inicjatyw oraz odpowiednia ich analiza są kamieniem milowym w całym projekcie. Zatem jakiego rodzaju inicjatywy mogą zmienić obraz naszych finansów oraz jak wygląda ich wdrożenie? Warto przyrzeć się kilku realnym i wdrożonym przez firmy przykładom.

**WSPÓLNA REALIZACJA INICJATYW TO DODATKOWY ZYSK DO PODZIAŁU Z DOSTAWCĄ**

Pierwszym przykładem, którym można zilustrować omawiany temat, jest inicjatywa. Możemy ją uruchomić w przypadku przemysłu, w którym nasze komponenty są produkowane u dostawcy z surowca, który jest surowcem masowym, a którego cena zależy od kupowanej ilości. Zazwyczaj jako przedsiębiorstwo nie możemy, bądź nie chcemy ze względu na koszty magazynowania, kupić większej ilości komponentów (np. opakowań do naszych produktów). Z drugiej strony nasz dostawca nie może obniżyć nam ceny, ponieważ jednorazowe zakupy są zbyt małe i nie pozwalają dostawcy na osiągnięcie niższych kosztów produkcji serii dla zamawianej przez nas wielkości. Rozwiązaniem jest wdrożenie porozumienia, w którym dostawca zobowiązuje się do zakupu z góry oraz utrzymania większego zapasu surowca oraz do produkcji dla nas z niego komponentów zgodnie z naszymi zamówieniami oraz wcześniej zadeklarowaną roczną ilością. W takiej sytuacji dostawca będzie mógł obniżyć cenę, ale jednocześnie poniesie dodatkowe koszty związane z powierzchnią magazynową oraz wartością zamrożonego w zapasach kapitału.

**Schemat 3** przedstawia korzyści, ponoszone przez obie strony koszty oraz przykładowe zasady „podziału zysków”, które w naszym przykładzie dzielone są po połowie. W efekcie nowa cena jest kalkulowana w taki sposób, aby każda ze stron otrzymała 50% dodatkowo wypracowanego zysku. W tym miejscu należy zadać pytanie, jaką pewność ma dostawca, że wykorzystamy cały zapas i że w przyszłości nie poniesie kosztów jego utylizacji. Oczywiście istnieje takie ryzyko, które należy ująć w porozumieniu czy umowie. Zasadniczo koszty związane z tym ryzykiem możemy wziąć w całości na siebie, jeśli jesteśmy pewni, że zakupimy cały wolumen, lub – podobnie do innych składowych – podzielić je po połowie.

**WAŻNE**

*Całą umowę biznesową kierujemy do kluczowych dostawców, z którymi łączą nas lub chcemy, aby nas łączyły, stosunki partnerskie, a nasza współpraca jest długofalowa.*

**SCHEMAT 3. PODZIAŁ ZYSKU PRZY WSPÓLNEJ INICJATYWIE**

	jednostka	przed	po	różnica	„po podziale zysku”	różnica
cena	PLN / szt.	10,00	9,85	0,15	9,93 zł	0,07
ilość roczna	tyś. szt.	2 500	2 500		2 500	
koszt roczny	tyś. PLN	25 000	24 625	375	24 825	175
dodatkowy koszt magazynowania u dostawcy	tyś. PLN	0	75	-75		
<b>roczna oszczędność</b>				<b>300</b>		<b>175</b>

Źródło: opracowanie własne



**ZAKUPY MATERIAŁÓW TO NIE TYLKO CENA, ALE TAKŻE CZĘŚĆ PROCESU PRODUKCJI**

Drugim przykładem – który jest realnym rozwiązaniem stosowanym przez niektóre firmy z branży kosmetycznej bądź farmaceutycznej – jest efekt wspólnej pracy nad kształtem opakowania zbiorczego, w którym materiały są transportowane i dostarczane do firmy. W omawianym studium przypadku będziemy posilkować się opakowaniami zbiorczymi do kartoników, w których później konsumenci kupują produkty. Powszechnie firmy kupują kartoniki, które spakowane są w kartony zbiorcze. Rozmiar oraz kształt tych kartonów są zależne od stosowanego przez dostawcę formatu lub od naszych oczekiwań, które zazwyczaj są uzależnione od warunków magazynowania, rodzaju regałów, miejsca paletowego czy pojemności magazynu.

O wiele rzadziej w takiego rodzaju analizach spoglądamy głębiej w nasze procesy. Postarajmy się na chwilę przejść o krok dalej i omówić proces konfekcjonowania automatycznego produktu w opisane powyżej przykładowe kartoniki. Zazwyczaj operatorzy maszyn pakujących wyjmują kartoniki z opakowań zbiorczych i wkładają je czy też ładują do podajników na maszynach pakujących. Pomijając fakt, czy sam sposób postępowania jest standaryzowany, czy też nie, proces, który wiąże się z rozpakowaniem i umiejscowieniem w maszynie kartoników jednostkowych z jednego zbiorczego opakowania powtarzany jest kilkakrotnie, co jest skorelowane z dodatkowymi ruchami, pokonywaną przez operatorów drogą, ewentualnymi zacięciami maszyny, a więc marnotrawstwem i finalnie większym kosztem. Zatem czy można zrobić coś, co zmieni tę sytuację, polepszy nam koszt produkcji? Jedną z możliwych odpowiedzi na tak postawione pytanie jest propozycja współpracy z dostawcą, która – podobnie jak w poprzednim przykładzie – będzie korzystna dla obu stron pod względem finansowym.

Wspomniana współpraca powinna zakończyć się nowym rodzajem opakowania, dzięki któremu nasze procesy pakowania ulegną poprawie pod kątem efektywności, a dostawca również będzie w stanie osiągnąć dzięki temu

lepszą marżę. Przykładowym rozwiązaniem jest zastosowanie mniejszego opakowania zbiorczego, o jednocześnie zmienionym kształcie, które umożliwi operatorowi załadunek całego pakietu kartoników prosto do podajnika maszynowego za pomocą tzw. jednego ruchu. Dodatkowo efekt może zostać spotęgowany poprzez wprowadzanie nowego rodzaju podręcznego magazynku na nowym, dodatkowym podajniku, z którego operator pobiera kolejne pakiety (opakowania zbiorcze) i ładuje je do maszyny bez zbędnego przemieszczania się lub z jego dużym ograniczeniem.

Oczywiście istnieje wiele modyfikacji tego rozwiązania, ale zasadniczo zależy nam na dopasowaniu zasad pakowania kartonów zbiorczych do kształtu procesu produkcji, tak aby efektywność była wyższa niż powiększone koszty zakupu, których nie powinniśmy z góry odrzucać. Ważną kwestią jest rola dostawcy w tym procesie. Oprócz samej zmiany opakowania służy on nam swoją wiedzą, ponieważ zazwyczaj produkuje dla wielu klientów i z całą pewnością może nam podpowiedzieć oraz zaproponować wiele rozwiązań, które stosują inni jego klienci, bądź ostudzić nasze zamiary, w przypadku zbyt śmiałych pomysłów.

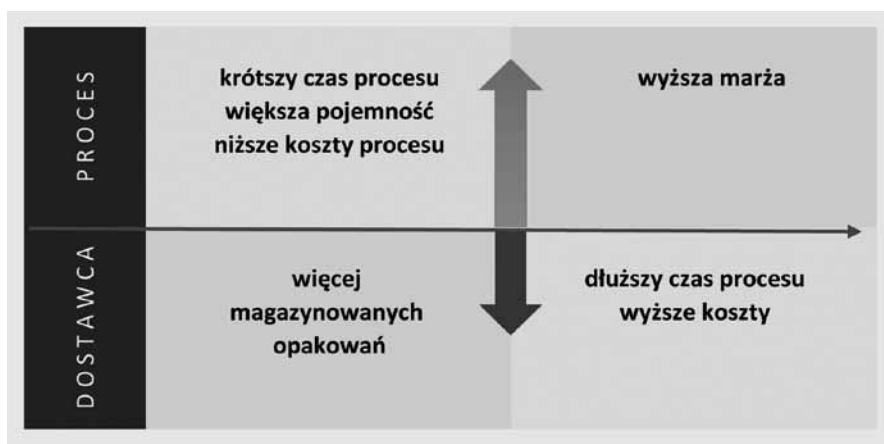
**Schemat 4** prezentuje korzyści po naszej stronie oraz po stronie dostawcy, a także jakie efekty finansowe oraz operacyjne powinny zostać ocenione od strony controllingu.

**PRZENIESIENIE CZĘŚCI PROCESU DO DOSTAWCY JAKO PRZYKŁAD OBUSTRONNEJ KORZYŚCI**

Trzecim przykładem – prostym w ujęciu finansowym oraz operacyjnym – jest rozwiązanie pochodzące z przemysłu farmaceutycznego, które polega na wyłączeniu części procesu operacyjnego z naszego przedsiębiorstwa i włączenie go do procesu dostawcy. Zgodnie z procedurami jakościowymi wszystkie przychodzące serie materiałów do produkcji podlegają badaniu kontroli jakości. Aby takie badanie było możliwe, konieczne jest pobranie próbki z magazynu oraz dokonanie badań laboratoryjnych. W firmie, w której istnieje wiele dostaw, równie duża jest liczba pobieranych prób, co związane jest bezpośrednio z kosztami, głównie pracowników, którzy zajmują się pobieraniem sampli.

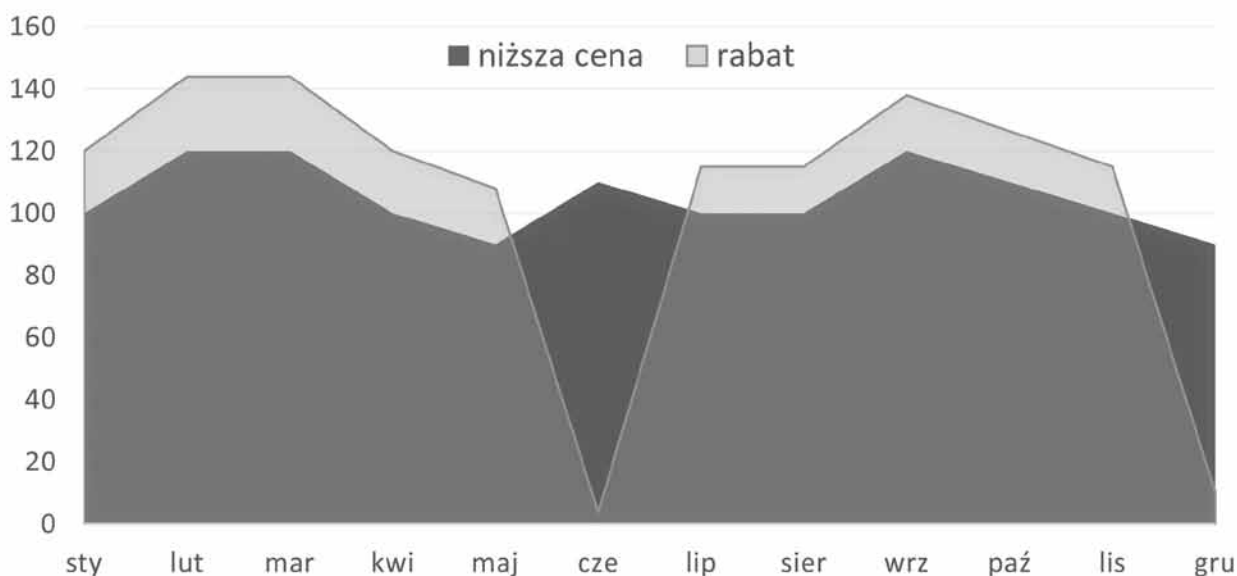
Propozycja wyodrębnienia czynności związanych z pobieraniem i przeniesienie ich do dostawcy będzie skutkowało obniżeniem kosztów zatrudnienia po naszej stronie. Obniżka ta po części zostanie skompensowana wyższą ceną zakupu za materiały, które od tej pory będą dostarczane do nas wraz z przygotowaną już przez dostawcę próbką materiału. Po przyjęciu dostawy próbka trafia bezpośrednio do laboratorium, w którym dokonuje się odpowiednich badań. Dopóki wzrost ceny zakupu będzie niższy niż oszczędność wynikająca

**SCHEMAT 4. KORZYŚCI ORAZ NEGATYWY OPERACYJNO-FINANSOWE PO ZMIANIE PROCESU**



Źródło: opracowanie własne

**SCHEMAT 5. PRZYCHODY DOSTAWCY/KOSZTY ZAKUPÓW PRZY ZASTOSOWANIU RABATU RETROSPEKTYWNEGO W PORÓWNIANIU Z ZAKUPAMI PO NIŻSZEJ CENIE JEDNOSTKOWEJ**



Źródło: opracowanie własne

z kosztów zatrudnienia, operacja jest opłacalna i w efekcie poprawi zyskowność firmy po naszej stronie.

### SYSTEM BONUSOWY JAKO NARZĘDZIE NEGOCJACYJNE

Ostatnim już przykładem współpracy pomiędzy klientem i dostawcą jest wspólny system bonusowy. Zazwyczaj system bonusowy stosowany jest wobec naszych klientów, którzy otrzymują określonego rodzaju rabaty za zakupy w zdefiniowanej wcześniej ilości, za płatności przed lub w terminie, lub też za realizację zakupów o określonej wartości. W tym miejscu rodzi się pytanie, czy nie lepszym rozwiązaniem jest zmiana ceny zakupu, biorąc pod uwagę fakt, że zazwyczaj znamy planowaną wielkość zakupów, ilość oraz ich wartość na bazie prognoz produkcji oraz sprzedaży.

Przytoczone wielkości oczywiście są prawdziwe, natomiast musimy brać pod uwagę dwa ograniczenia. Pierwszym z nich jest zmienność prognoz, tym wyższa, im większa zmienność naszego biznesu i branży, w której działamy. Przede wszystkim, stawiając się na chwilę po stronie dostawcy (cały czas pamiętając o partnerskiej współpracy leżącej u podstaw omawianym zagadnieniu), trzeba sobie uświadomić, że to po jego stronie usytuowane jest wyższe ryzyko związane z poziomem ceny w korelacji do wielkości i wartości naszych zakupów.

#### WAŻNE

Zastosowanie systemu rabatowego eliminuje wskazane wyżej ryzyko, ponieważ rabat udzielany jest retrospektywnie w momencie, gdy dostawca zrealizował już określony, a wypracowany z naszą pomocą obrót.

Takie rozwiązanie będzie z pewnością o wiele bardziej atrakcyjne dla mniejszych dostawców oraz tym bardziej atrakcyjne dla nas, im większą płynnością finansową charakteryzuje się nasza firma i im większe mamy możliwości na odroczenie „realizacji” rabatu na naszym koncie bankowym. Różnica w przychodach dostawcy oraz naszych wydatkach zobrazowana jest na **schemacie 5**. System rabatowy może być zaproponowany nam przez dostawcę, ale jeśli tego nie zrobi – ponieważ nie stosował do tej pory takich praktyk bądź nie posiada takiej wiedzy – to skierowanie do niego odpowiedniej propozycji z naszej strony może korzystnie wpłynąć na zacieśnienie współpracy bądź na wybór dostawcy w przetargu przy nowych zakupach.

Wszystkie prezentowane przykłady są obarczone ryzykiem niepowodzenia wprowadzenia ze względu na różnego typu ograniczenia. Budowanie współpracy partnerskiej z dostawcą, gdy partycypuje on po części w analizach finansowych, jest długotrwałe i bardzo żmudne. Kluczowym elementem jest cykliczna praca nad nowymi inicjatywami oraz świadomość, że mniejsza część pomysłów finalnie ujrzy światło dzienne. Jednak każda wdrożona inicjatywa przyniesie korzyści finansowe po obu stronach, które nie byłyby możliwe w indywidualnym podejściu. Dodatkowo wypracowujemy długotrwałe relacje biznesowe, które mogą przynieść korzyści w przyszłości.

Z całą pewnością dostawcy, którzy pracują z nami nad omawianym typem inicjatyw, będą w przyszłości brani pod uwagę w pierwszej kolejności. Z kolei firma dzięki takiej współpracy będzie mogła osiągnąć kolejne efekty, zwiększać przewagę konkurencyjną oraz wypracowywać większy zysk. ■



GRZEGORZ LEW

# Optymalizacja kosztów klienta w przedsiębiorstwie

Jakie są koszty naszego klienta? Na tak postawione pytanie większość właścicieli i zarządzających przedsiębiorstwami nie umie odpowiedzieć, mimo że często jest przekonana o posiadaniu tej wiedzy. Jak to jest możliwe w dobie zastosowania zaawansowanych systemów informatycznych klasy CRM (Customer Relationship Management), ustalania okresowo rentowności klientów czy prowadzenia na bieżąco ewidencji księgowej, której celem jest ustalenie zysku/straty na sprzedaży?

**D**zieje się tak dlatego, że przedsiębiorstwa nie postrzegają całości swoich kosztów jako kosztów związanych z relacjami z klientami. W przedsiębiorstwach poddaje się analizie przede wszystkim koszty bezpośrednio związane z klientem, powiększając je o koszty wytworzenia sprzedanych produktów lub o wartość sprzedanych towarów, które kupił dany klient. Takie przedstawienie kosztów klienta nie jest wystarczające dla poprawnego określenia rzeczywistych kosztów relacji z danym klientem.

## RZECZYWISTE KOSZTY RELACJI Z DANYM KLIENTEM

Problem rzeczywistych kosztów relacji z klientem można przedstawić za pomocą pewnego uproszczenia, w przykładowym przedsiębiorstwie. Klient jest podstawowym i jednocześnie najważniejszym źródłem pozyskiwania przychodów dla każdego przedsiębiorstwa. A zatem, upraszczając, można przyjąć, że klient jest jedynym „dawcą” przychodów. A jaka jest rola przykładowego przedsiębiorstwa? Generuje, upraszczając, tylko koszty. Koszty związane ze swoim funkcjonowaniem oraz koszty zwyczajowo nazywane kosztami klienta (obsługi klienta). Czy koszty obsługi klienta są jedynymi kosztami, które można uznać za takie, a które są związane z klientem? Czy wszystkie koszty przedsiębiorstwa nie są jednak kosztami, jakie ponosi ono w celu osiągnięcia swoich przychodów, tych przychodów generowanych przez poszczególnych klientów? Czy zatem wszystkie koszty, jakie ponosi przedsiębiorstwo, można uznać za koszty klienta?

Aby odpowiedzieć na te pytania, należy dokonać podstawowego podziału kosztów przedsiębiorstwa, jednak nie

tak, jak to jest robione w zdecydowanej większości przypadków, np. na koszty pośrednie i bezpośrednie czy koszty stałe i zmienne.

## PRZYKŁAD PRZEDSIĘBIORSTWA HANDLOWEGO

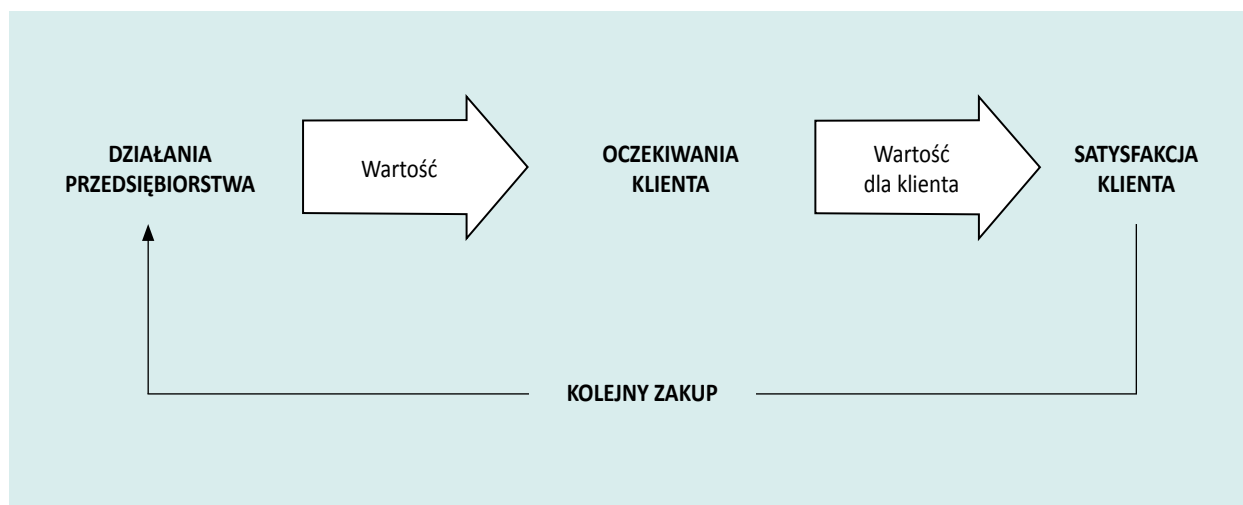
W przypadku ustalania kosztów klienta podstawowy jest ich podział na koszty związane z działaniami tworzącymi wartość dla klienta i koszty związane z działaniami nietworzącymi takiej wartości. Podział ten jest istotny z tego powodu, że tylko koszty ponoszone na działania tworzące wartość dla klienta sprzyjają osiągnięciu przychodów w relacjach z klientami. Problem ten zostanie przedstawiony na przykładzie przedsiębiorstwa handlowego działającego w branży spożywczej, utrzymującego relacje z klientami w formie B2B.

W celu rozpoznania działań, które w najwyższym stopniu przyczyniają się do zdobywania i utrzymywania rentownych relacji z klientami należy dokonać ich odpowiedniej analizy, czyli trzeba odpowiedzieć m.in. na pytania:

- Dlaczego dany klient dokonuje zakupów w naszym przedsiębiorstwie?
- Co sprawia, że wybrał nas jako dostawcę towarów (takich samych towarów oferowanych przecież przez inne przedsiębiorstwa handlowe)?

Odpowiedzi na te pytania są istotne co najmniej z dwóch powodów. Pierwszy: identyfikacja motywatorów naszych klientów pozwala nam na wzmocnienie tych działań, których oni oczekują, i na jednoczesną rezygnację z działań

**SCHEMAT 1. POWIĄZANIA DZIAŁAŃ PRZEDSIĘBIORSTWA Z WARTOŚCIĄ DLA KLIENTA**



Źródło: opracowanie własne

w ich ocenie zbędnych. Efektem powinno być zwiększenie lub utrzymanie dotychczasowych przychodów ze sprzedaży towarów dla tych klientów oraz poprawa rentowności relacji z nimi dzięki zmniejszeniu kosztów relacji z klientami spowodowanych zaniechaniem zbędnie prowadzonych działań. Drugi: rozpoznanie motywatorów naszych klientów pozwala na ich klasyfikację i hierarchizację, co ułatwia optymalizację kosztów oraz efektywność działań kierowanych do nowych, potencjalnych klientów. Zgodnie z zasadą Pareto 20% oczekiwanych (pożądanych) przez obecnych klientów działań będzie pożądanych również przez co najmniej 80% potencjalnych klientów.

W przedsiębiorstwie handlowym przy klasyfikowaniu działań tworzących wartość dodaną dla klientów oraz działań nietworzących tej wartości, należy je rozpatrywać w obszarach działań:

- niezbędnych w celu zaspokojenia potrzeb i oczekiwań klientów,
- przynoszących korzyści całemu przedsiębiorstwu handlowemu,
- które są potrzebne, aby prowadzić przedsiębiorstwo,
- zbędnych dla klientów i samego przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwo, oferując towar klientowi, tworzy usługę handlową poprzez swoje działania składające się na wewnętrzny łańcuch wartości. Ponieważ każde działanie w przedsiębiorstwie powinno być podporządkowane tworzeniu jego wartości, przedsiębiorstwa muszą umieć identyfikować działania, które tworzą tę wartość.

Ze względu na to, że głównym źródłem tworzenia wartości dla przedsiębiorstwa handlowego są klienci, działania należy rozpatrywać w kontekście działań tworzących wartość dla klienta (Customer Perceived Value, CPV) lub nietworzących tej wartości. Powiązania te przedstawia **schemat 1**.

Działanie tworzące wartość to takie działanie, które zwiększa wartość usługi handlowej dla klienta lub jest nie-

zbędne do funkcjonowania przedsiębiorstwa handlowego. Wartość dla klienta jest postrzegana przez niego jako zestaw pożądanych cech, którymi powinna się charakteryzować usługa handlowa. Podstawowym składnikiem usługi jest towar, którym klient jest zainteresowany. Do podstawowych cech usługi handlowej, które mogą kreować wartość dla klienta, należy zaliczyć:

- jakość towaru (w przypadku przedsiębiorstwa handlowego oferującego nieswoje produkty znaczenie ma np. sposób przechowywania towarów),
- dostępność (zachowana ciągłość w ofercie, rodzaj dostępności towarów – hala cash&carry, przedstawiciele handlowi, wzorcownie, centra logistyczne, sposób dostawy itp.),
- rzetelność (terminowość dostaw, jakość oferowanego transportu, czas dostawy itp.),
- cenę.

Cechy te w różnych konfiguracjach mogą być wzmocniane lub wyciszane w sposób zapewniający zaspokojenie potrzeb poszczególnych klientów. Oferowane przez przedsiębiorstwa handlowe towary wraz z usługami towarzyszącymi powinny tworzyć ofertę, która będzie maksymalizować efekt wartości dla klienta, przy zachowaniu akceptowalnego poziomu kosztów tych usług.

Przy identyfikowaniu działań tworzących wartość dla klienta problem stanowi oszacowanie wartości, którą klienci przypisują usłudze handlowej<sup>1</sup>. Wartość dla klienta można określić jako skłonność do zapłacenia danej kwoty przez kupującego za oferowany mu przez przedsiębiorstwo handlowe towar wraz z usługami mu towarzyszącymi. Z takiego określenia wartości wynika dwustronność relacji między przedsiębiorstwem handlowym a klientem oraz to, że wartość dla klienta stanowi różnica między otrzymanymi przez niego korzyściami a ceną, jaką musiał za nie zapłacić.

Zatem działania tworzące wartość dla klienta to te działania, które w istotny sposób wpływają na sposób po-

<sup>1</sup> W tym przypadku rozumianej jako konkretny towar oraz towarzyszące mu działania przed- i posprzedażowe.

**TABELA 1. WYKORZYSTANIE WIELOPOZIOMOWEGO I WIELOBLOKOWEGO RACHUNKU WYNIKÓW W DZIALE SPRZEDAŻY DO ANALIZY DZIAŁAŃ TWORZĄCYCH WARTOŚĆ DLA KLIENTA I DZIAŁAŃ NIETWORZĄCYCH TEJ WARTOŚCI**

LP.	WYSZCZEGÓLNIENIE	PRZEDSTAWICIEL HANDLOWY 1				PRZEDSTAWICIEL HANDLOWY N				RAZEM DZIAŁ SPRZEDAŻY
		KLIENT 1		KLIENT X		KLIENT 1		KLIENT Y		
		TOWAR 1	TOWAR Z	TOWAR 1	TOWAR Z	TOWAR 1	TOWAR Z	TOWAR 1	TOWAR Z	
1.	Przychody netto	x	x	x	x	x	x	x	x	Σ
2.	Zmniejszenia (rabaty, upusty)	x	x	x	x	x	x	x	x	Σ
3.	Koszty sprzedanych towarów po cenie zakupu	x	x	x	x	x	x	x	x	Σ
4.	Marża pokrycia kosztów I (1 – 2 – 3)	x	x	x	x	x	x	x	x	Σ
5.	<b>Koszty związane z towarami tworzące wartość dla klienta</b>	x	x	x	x	x	x	x	x	Σ
6.	<b>Koszty związane z towarami nietworzące wartości dla klienta</b>	x	x	x	x	x	x	x	x	Σ
7.	Marża pokrycia kosztów II (4 – 5 – 6)	x	x	x	x	x	x	x	x	Σ
8.	Suma marż pokrycia „na kliencie”	x		x		x		x		Σ
9.	<b>Koszty obsługi klienta tworzące wartość dla niego</b>	x		x		x		x		Σ
10.	<b>Koszty obsługi klienta nietworzące wartości dla niego</b>	x		x		x		x		Σ
11.	Marża pokrycia kosztów III (8 – 9 – 10)	x		x		x		x		Σ
12.	Suma marż pokrycia „na przedstawicielu handlowym”			x				x		Σ
13.	<b>Koszty przedstawiciela handlowego tworzące wartość dla klienta</b>			x				x		Σ
14.	<b>Koszty przedstawiciela handlowego nietworzące wartości dla klienta</b>			x				x		Σ
15.	Marża pokrycia kosztów IV (12 – 13 – 14)			x				x		Σ
16.	Suma marż pokrycia działu sprzedaży					x				Σ
17.	<b>Koszty funkcjonowania działu sprzedaży tworzące wartość dla klienta</b>					x				Σ
18.	<b>Koszty funkcjonowania działu sprzedaży nietworzące wartości dla klienta</b>					x				Σ
19.	Marża pokrycia kosztów V (16 – 17 – 18)					x				Σ

Źródło: opracowanie własne

strzegania usługi handlowej przez klienta, a w szczególności dotyczą jej jakości i przydatności. Za działania zwiększające wartość dla klienta można uznać te działania, które:

- są konieczne lub pożądane w celu zaspokojenia poczucia satysfakcji klientów (np.: przechowywanie towaru w odpowiednich warunkach, jeśli takich wymaga, sortowanie towarów według terminu przydatności do spożycia, zapewnienie ciągłości dostaw, dostawy w wymaganym czasie i ilości, dostępność serwisu w podstawowym zakresie, bieżąca obsługa finansowo-księgową, oferowanie zindywidualizowanych terminów płatności),
- zwiększają jakość usługi handlowej (np.: sortowanie i konfekcjonowanie towaru według życzenia klienta, działania wspierające, tj. prezentacje i degustacje, dbanie o ekspozycję towaru u klienta),
- jeśli są wykonywane, to klient jest skłonny zapłacić za nie (np. transport towarów do klienta, udział w akcjach promocyjnych),
- stanowią niezbędny element procesu usługi handlowej i nie mogą być z tego powodu wyeliminowane (np. magazynowanie towaru, funkcjonowanie wzorcowni, wizyty u klientów przedstawicieli handlowych),
- są wykonywane w celu rozwiązania lub usunięcia problemów związanych z zapewnieniem jakości usług handlowych (np. likwidacja skutków niegospodarności oraz zniszczenia towarów podczas transportu, obsługa niezadowolonych klientów, działania gwarancyjne),
- są wykonywane na specjalne zamówienie klienta (np. interwencyjne, niestandardowe dostawy towarów, okazjonalne opakowania towarów, nietypowe ilości danego towaru).

Z kolei działania nietworzące wartości dla klienta to działania, które w sposób nieefektywny pochłaniają czas, niepotrzebnie zwiększają zużycie zasobów, nie powodują zwiększenia satysfakcji klientów, a także nie podnoszą wartości towarów lub usługi handlowej w oczach klientów. W związku z tym do działań nietworzących wartości można zaliczyć działania, które:

- mogą być wyeliminowane bez wpływu na jakość usługi handlowej (np. nieefektywne wizyty u klientów, niewłaściwe wykorzystywanie urządzeń i środków transportu, tj. telefonów, samochodów służbowych),
- powodują powstawanie zniszczeń i ubytków (np. spowodowanych niekompetencją pracowników, brakiem właściwych zabezpieczeń, źle pojętą „oszczędnością”),
- są wykonywane na skutek nieefektywności innych działań,
- są powielane w różnych miejscach przedsiębiorstwa handlowego (np. wielokrotne przetwarzanie tych samych danych),
- są wykonywane w związku z niezadowolającą jakością innych działań (np. działania likwidujące skutki innych działań niepożądanych – kolejna dostawa towarów poprzednio zniszczonych podczas transportu),
- są wykonywane na skutek żądań niezadowolonych klientów (podobnie jak powyżej – likwidacja skutków działań niepożądanych).

Podział ten stanowi właściwy punkt wyjścia do podejmowania działań, których celem będzie ustalenie faktycznego kosztu danego klienta w przedsiębiorstwie. Oczywiście działania tworzące wartość dla klienta należy rozpatrywać nie tylko ze względu na generowane przez nich koszty, ale przede wszystkim ze względu na osiągnięte dzięki nim przychody. Takie rozumowanie prowadzi do stwierdzenia, że wykonywanie działań tworzących wartość dla klienta przyczynia się do wzrostu wyniku finansowego realizowanego ze sprzedaży i przekłada się na zwiększenie satysfakcji klientów.

W praktyce przedsiębiorstw handlowych w celu podjęcia analizy działań tworzących wartość dla klienta i działań nietworzących tej wartości można wykorzystać różne metody rachunkowości zarządczej. **Tabela 1** przedstawia możliwości wykorzystania w tym celu wielopoziomowego i wieloblokowego rachunku wyników w dziale sprzedaży.

Takie podejście pozwala przeprowadzić identyfikację działań tworzących wartość dla klienta i działań nietworzących tej wartości na różnych poziomach jej tworzenia, tj. towarach (koszty różnicujące sposoby przechowywania, konfekcjonowania), klientach (koszty różnicujące odroczone terminy płatności, częstotliwość dostaw, zakres dostaw, działań dodatkowych), przedstawicielach handlowych (koszty różnicujące efektywność działania przedstawicieli handlowych).

### WNIOSKI I REKOMENDACJE

Podsumowując, należy stwierdzić, że ten sposób postępowania w przypadku określania kosztów klienta, oprócz odpowiedniej podstawy ich określenia, umożliwia:

- zintensyfikowanie korzyści osiąganych dzięki aktualnym rentownym klientom,
- weryfikację cen usług handlowych na podstawie faktycznych kosztów klienta,
- optymalizację polityki cenowej (rabatów, opustów, terminów płatności) w stosunku do klientów przypisanych do danej grupy kosztowej,
- renegocjacje warunków współpracy w celu poprawy efektywności tych kontaktów przez obniżenie kosztów obsługi klientów lub maksymalizację korzyści w związku z nabywaniem przez klientów dodatkowych usług, za które są skłonni zapłacić,
- rezygnację z nierentownych klientów,
- podjęcie próby przejścia od konkurencji ich rentownych klientów.

Określanie przez przedsiębiorstwa działań tworzących wartość dla klienta i nietworzących tej wartości musi być powiązane z prezentacją wyników (przynajmniej części) tych działań klientom. W kontaktach typu B2B dla wielu przedsiębiorców cena jest decydująca, a przekonanie klienta, że pozostała część usługi handlowej ma dla niego dodatkową wartość, wymaga przedstawienia mu konkretnych dowodów. W razie ich braku argumenty dostawcy mogą zostać potraktowane jedynie jako puste działania marketingowe. ■



BEATA PRUSZCZYŃSKA

# Wartości organizacji – narzędzie kształtowania oczekiwanych postaw i zachowań

W raporcie „Trendy HR 2015, Nowy świat pracy (Deloitte University Press)” czytamy, że powie-dzenie: „kultura zjada strategię na śniadanie” sprawdza się w każdej organizacji. W treści raportu czytamy również: „Liderzy nie rozumieją i nie znają modeli kultur organizacyjnych. Kultura jest kaskadowana z najwyższych szczebli na resztę organizacji. Tymczasem większość reprezentan-tów najwyższej kadry menedżerskiej nie potrafi nawet zdefiniować kultury swojej organizacji, nie wspominając już o wskazaniu metod rozpowszechniania jej wśród pracowników”.

**L**iderzy biznesowi i HR powinni zdawać sobie sprawę, że firmy dbające o kwestię zaangażowania i kultury organ-izacyjnej przyciągają najlepszych pracowników. Te firmy mogą pochwalić się najniższą dobrowolną rotacją personelu i w dłuższej perspektywie są bardziej dochodowe. Aby po-prawić wyniki finansowe, niestety nie wystarczy już „przykręcić śrubę”, czyli postawić pracownikom cele, za które otrzymają dodatkowy bonus, ale trzeba sprawić, żeby im się rzeczywiście chciało realizować strategię firmy poprzez codzienne działania i żeby sprawiało im to przyjemność.

Takie warunki zapewni jedynie organizacja o trwałej, opartej na wartościach kulturze organizacyjnej zorientowa-nej na osiąganie celów biznesowych.

## POJĘCIE WARTOŚCI I ZARZĄDZANIE WARTOŚCIAMI W ORGANIZACJI

Pojęcie wartości wywodzi się z języka niemieckiego od słów: Wert i Wuerde, które oznaczają godność, honor, po-wagę lub godny i wartościowy. Pojęcie to ma wiele warstw.

**Wartości** to przedmioty i przekonania, determinujące względnie podobne przeżycia psychiczne i działania jedno-

stek. Wartością może być dowolny przedmiot, idea lub insty-tucja, którym jednostka przypisuje ważną rolę. Dążenie do ich osiągnięcia traktowane jest jako konieczność ze względu na zaspokajanie potrzeb jednostki. Zewnętrznym przejawem wartości jest obserwowalne zachowanie. Wartości to też cechy stanowiące o nieprzeciętnych walorach kogoś lub czegoś. Wartości pełnią rolę kryteriów wyboru dążeń ogólnospołecznych, są standardem integracji jednostki ze społeczeństwem, różnicują społeczną sferę osobowości ludzkiej.

**System wartości** to zespół wartości uporządkowany według stopnia ważności. Powiązania między wartościami nie są wyłącznie liniowe. Do ujawnienia hierarchii wartości dochodzi najczęściej w sytuacji konfliktowej/konieczności podjęcia wyborów, gdy konieczny jest wybór i rezygnacja z danych wartości.

**Wartości organizacji** to zestaw wspólnych cech, które charakteryzują zachowania, postawy oraz determinują dzia-łania poszczególnych osób w organizacji, a tym samym czę-sto stanowią kryteria podejmowania decyzji i dokonywania wyborów. Niektórzy autorzy definiują wartości organizacji jako jej swoiste DNA, które pozwala zachować ciągłość or-ganizacji i utrwalić jej sukces rynkowy.

Zatem wartości definiują nas jako organizację. Mają wpływ na nasze działania oraz sposób, w jaki współpracujemy z klientami i otoczeniem. Codziennie każdy z nas podejmuje decyzje, które kształtują nasz wizerunek. System wartości organizacji daje jej pewność, że dokonując wyborów kieruje się tymi samymi zasadami w obrębie całej globalnej organizacji.

### WAŻNE

*Potęgą wartości polega na tym, że pełnią one rolę:*

- 1) strażnika ciągłości organizacji i trwałości jej sukcesu rynkowego,*
- 2) dziedzictwa kulturowego przedsiębiorstwa,*
- 3) elementu integrującego pracowników z firmą,*
- 4) katalizatora atmosfery ożywienia organizacyjnego,*
- 5) motywatora pracowników do określonego działania,*
- 6) generatora zyskowności w długim okresie,*
- 7) „wabika” talentów,*
- 8) czynnika wspomagającego zarządzanie zmianą,*
- 9) drogowskazu w czasie kryzysu.*

Na początkowym etapie rozwoju firmy wysokie zaangażowanie jej założyciela i prezesa może być wystarczające dla zapewnienia skutecznego egzekwowania głównych wartości i zgodnego z nimi działania. Trwanie i rozwój organizacji zapewnia nie tylko świadomość głównych wartości, ale też konsekwentne zarządzanie nimi.

**Zarządzanie przez wartości** to proces przekazywania głównych wartości organizacji z pokolenia na następne pokolenie zarządzających poprzez przejmowanie obowiązków wynikających z głównych wartości oraz ich ochrony dla i w imieniu korzyści organizacji i jej uczestników. Dla zachowania ciągłości wartości niezbędna jest ich instytucjonalizacja.

W procesie zarządzania przez wartości można wyróżnić opisane w dalszej części artykułu fazy.

### FAZA I. ODKRYWANIE GŁÓWNYCH WARTOŚCI

Identyfikacji kluczowych wartości w organizacji powinni dokonać właściciele, wyższa kadra zarządcza, menedżerowie i pozostali pracownicy.

Wartości powinny być:

- 1) naturalne i autentyczne (wynikające z natury ludzi, którzy tworzą organizację, zgodne ze stanem faktycznym),
- 2) stałe (wynikające z kontynuowanej działalności, nie powinny zmieniać się w czasie),
- 3) nieliczne (najlepiej 4–5 kluczowych, maksymalnie do 8),
- 4) gwarantujące trwałość i rozwój organizacji.

W ramach tej fazy budzi się świadomość wartości organizacji i dokonujemy ich uzgodnienia w ramach całej organizacji.

### FAZA II. ROZWÓJ GŁÓWNYCH WARTOŚCI

Sama świadomość wartości organizacji nie powoduje wystarczającego ich przełożenia na działania. Organizacja musi żyć nimi na co dzień, ciągle je przypominać, odwoływać się do nich w strategii i w codziennych działaniach, stosować je jako kryteria podejmowania decyzji. Aby wartości w organizacji stały się bliskie pracownikom i otoczeniu, muszą

być doprecyzowane, tak by nie pozostawiać pracownikom pola do domysłów i ułatwić im ich aplikację w codziennym działaniu.

Faza ta obejmuje:

#### 1. Definiowanie głównych wartości, definicje zachowań

Główne wartości wymagają doprecyzowania w zależności od poziomu ich funkcjonowania czy to na poziomie całej organizacji czy jednostki organizacyjnej, czy też na poziomie pracowników. Wartości są zapisywane najczęściej jednym słowem, np. profesjonalizm, odpowiedzialność, innowacyjność. Są to pojęcia dosyć ogólne i nie wszyscy będą rozumieć je w organizacji tak samo. Sytuacji, w której w organizacji pojawiają się różne interpretacje jednej wartości, właśnie chcemy uniknąć. W każdej organizacji, a nawet w różnych jednostkach w ramach tej samej organizacji, odpowiedzialność może oznaczać zupełnie coś innego. Dlatego należy dodefiniować określone zachowania i postawy, które wiążą się z działaniami zgodnymi z przestrzeganiem wartości, a czasem też jasno wskazać, które z nich są wręcz niezgodne z naszymi wartościami.

#### 2. Formułowanie deklaracji głównych wartości

Deklaracja głównych wartości to spisanie wartości organizacji wraz z opisem, co one oznaczają, które będą wykorzystywane w komunikacji z otoczeniem zewnętrznym i wewnątrz organizacji. Stanowi swego rodzaju przyrzeczenie składane otoczeniu, że główne wartości organizacji będą przestrzegane.

Deklaracja głównych wartości musi być czytelna, jednoznaczna dla wszystkich jej odbiorców, pasjonująca, wyzwalająca dumę wśród pracowników, wzbudzająca zainteresowanie i co najważniejsze – zgodna z działaniami podejmowanymi przez firmę, które są zgodne z wartościami. Jeśli działania organizacji stają się niespójne z deklaracją wartości, narzędzie to staje się szkodliwe dla organizacji, powoduje demotywację i często brak możliwości realizacji wizji organizacji i projektów strategicznych.

Deklaracja wartości może być używana zarówno wewnątrz organizacji w komunikacji z pracownikami firmy, jak i w stosunku do otoczenia zewnętrznego, np. potencjalnych pracowników, których chcemy pozyskać, lub w stosunku do klientów, partnerów, dostawców. Jeśli mówimy o deklaracji wartości skierowanej do wewnątrz organizacji, staje się ona narzędziem budowy kultury organizacyjnej opartej na wartościach. Jeżeli mówimy o deklaracji wartości skierowanej na zewnątrz organizacji, staje się ona narzędziem budowy wizerunku organizacji skoncentrowanej na wartościach, które chcemy promować.

#### 3. Komunikowanie podstawowych wartości

Odbiorcami komunikatów dotyczących wartości są pracownicy, klienci, udziałowcy, społeczność lokalna oraz partnerzy.

Główne narzędzia służące do komunikowania podstawowych wartości:

- świadectwo przestrzegania wartości dawane przez top management,
- powtarzanie głównych wartości w trakcie spotkań kadry z pracownikami,
- publikacja deklaracji wartości w formie plakatów, na stronie internetowej, na tablicach zakładowych, w gazetce firmowej, w raportach rocznych, broszurach itd.,



- l mity, historyjki, opowieści latami krążące po firmie,
- l przykładowe wzory i modele kulturowe (np. rycerz, święty, filozof, bohaterowie),
- l symbolika (architektoniczna, standard wyglądu, statusu – przywileje służbowe).

### FAZA III. INSTYTUCJONALIZACJA GŁÓWNYCH WARTOŚCI

#### 1. Wdrażanie wartości

Polega na:

- l stworzeniu struktury organizacyjnej z jasnym podziałem władzy i odpowiedzialności za wdrożenie głównych wartości,
- l stworzeniu standardów w celu mierzenia stopnia wdrożenia głównych wartości (np. badania ankietowe) i systemów monitoringu wartości,
- l stworzeniu systemów motywacyjnych w celu osiągnięcia wysokiego poziomu wdrożenia głównych wartości.

#### 2. Ochrona wartości

Obejmuje:

- l rekrutację pracowników o profilu zgodnym z wartościami,
- l edukację na temat wartości w organizacji: broszury, listy, szkolenia pracowników uwzględniające wartości organizacji, programy szkoleniowo-informacyjne na temat wartości, pomoce audiowizualne),
- l motywowanie (nagradzanie formalne: awanse, premie, nagradzanie nieformalne – listy, pochwały, certyfikaty, dyplomy).

#### 3. Kontrola wartości

Obejmuje:

- l regularne monitorowanie poziomu wdrożenia głównych wartości poprzez kontrolę zgodności zachowań pracowników z wartościami firmy.

### FAZA IV. REDEFINIOWANIE GŁÓWNYCH WARTOŚCI

Obejmuje uzupełnienie zbioru głównych wartości lub zmianę ich definicji będącą konsekwencją np. zmian organizacyjnych (fuzji, aliansów), zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa, wzrostu organicznego, rozwoju technologicznego, pogarszającej się atmosfery.

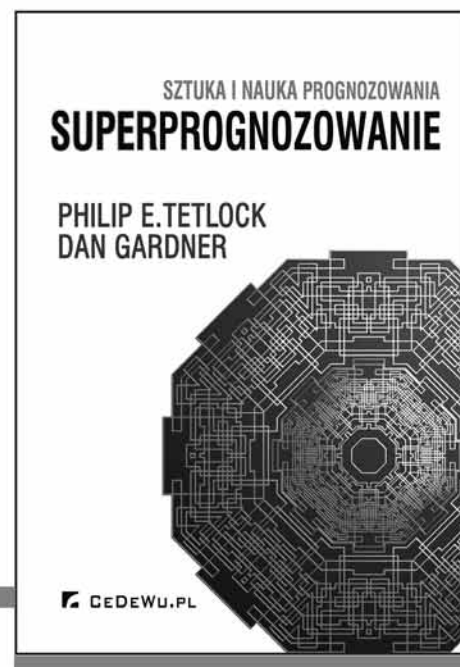
Reasumując, zachęcamy do odbycia wycieczki do swoich korzeni, sięgnięcia do owego DNA, które determinuje, kim jesteśmy i jakie postawy mają nas wyróżniać. Pamiętajmy, że dobrze zdefiniowana deklaracja wartości jest drogowskazem dla pracowników, a dla zarządzających ważnym narzędziem budowy kultury organizacyjnej opartej na wartościach, która będzie decydowała o naszym sukcesie, a niekiedy też o „nieśmiertelności naszej organizacji”.

#### Literatura:

A. Stachowicz-Stanusch, *Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007

REKLAMA

# CEDEWU.PL



KSIEGARNIA INTERNETOWA  
www.cedewu.pl

Infolinia +48 (22) 396 15 00  
Zamówienia telefoniczne  
+48 (22) 396 15 01



KONSULTANT PRZYWÓDZTWA, KONSULTANT MIĘDZYKULTUROWY  
ETTA GLOBAL LEADERSHIP CONSULTING

KATARZYNA ROMANOWICZ

# Organizacja pracy własnej za pomocą metody *Getting Things Done*® czyli dlaczego metody zarządzania czasem najlepiej sprawdzają się w ojczyznach swoich autorów

W pracy z organizacjami spotykamy się z potrzebą lepszego poukładania swoich zadań, często kryjącą się pod nazwą „zarządzanie czasem”. Wydaje się, że niedobór tego cennego zasobu w ostatnich latach dotyka niemal wszystkich, czy to na stanowiskach kierowniczych, czy specjalistycznych. Multitasking, nacisk na wyniki, pojawiające się niespodziewanie zadania powodują, że wielu z nas spędza na pracy więcej czasu, niż by tego chcieli, często kończąc dzień z poczuciem wyczerpania. Kilka lat temu poznałam metodę *Getting Things Done* i z dużym entuzjazmem zaczęłam polecać stosowanie jej elementów moim klientom. Na czym polega ta metoda?

Głównym założeniem metody GTD, opracowanej przez Davida Allena, jest uwolnienie naszej uwagi od wszystkich spraw, które mimochodem zaprzętają nasze myśli, jak na przykład: „powinienem”, „kiedyś należy”, „trzeba się tym zająć...” itp. Dzięki uwolnieniu się od takich myśli zwiększamy możliwość koncentracji i unikamy poczucia przytłoczenia zadaniami.

## PIĘĆ ETAPÓW METODY

Metoda składa się z pięciu podstawowych etapów, które zostały przedstawione na **schemacie 1**.

Metoda wydała mi się bardzo prosta i przyjazna w zastosowaniu, wielu klientom również. Jednak po początkowym entuzjazmie często przychodził zimny prysznic. Sporo osób

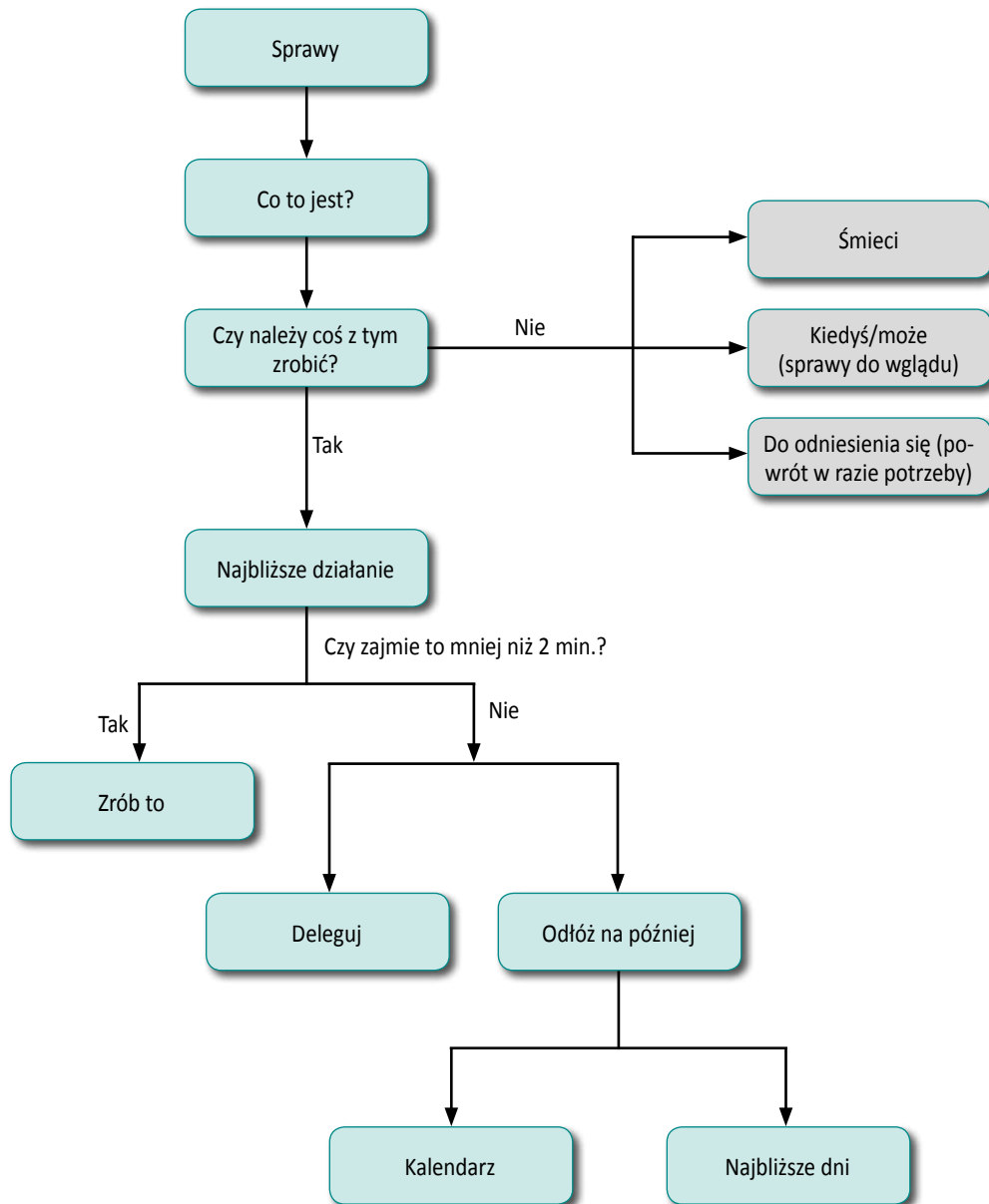
po paru miesiącach stosowania GTD powróciło do swoich starych nawyków związanych z zarządzaniem czasem... Mówili, że po drodze „wpadało” im zbyt wiele spraw, które trudno było im systematycznie rozpracowywać według tej metody.

Wtedy nasunęło mi się pytanie: co jeszcze, oprócz cech osobowych, może wpływać na powodzenie metod wspierających samoorganizację? Odpowiedzi zaczęłam szukać w kulturze i w jej wymiarach.

## KULTURA, JEJ WYMIAR DOTYCZĄCY CZASU A ZARZĄDZANIE CZASEM

Prawdopodobnie nie jest przypadkiem, że metody dotyczące zarządzania czasem czy samoorganizacji

SCHEMAT 1. PIĘĆ ETAPÓW METODY GETTING THINGS DONE



- Gromadzenie** – zebranie w jedno miejsce wszystkich spraw, które zaprzątają naszą uwagę. Dotyczy to zadań do wykonania, decyzji do podjęcia, książek do przeczytania, planów na przyszłość i wszelkich podobnych spraw. Celem jest opróżnienie naszej pamięci i uwagi ze wszystkiego, co nas rozprasza, i zmagazynowanie tego w zewnętrznym miejscu. David Allen zaleca w tym celu stworzenie odpowiedniego „archiwum” – tak, by mieć potem łatwość analizowania tych spraw.
- Analizowanie** – na tym etapie określamy, czy dana sprawa wymaga podjęcia jakiegos działania – dwie możliwe odpowiedzi to TAK lub NIE. Jeśli odpowiedź to TAK – po pierwsze ustalamy, czy wykonanie zajmie do 2 minut – w takim przypadku należy to wykonać od razu. Jeśli NIE, to albo delegujemy to zadanie, albo wpisujemy do kalendarza lub na listę „dzienną”. Jeżeli nie musimy podejmować żadnych działań, to sprawa trafia do jednego z trzech miejsc: kosz, archiwum (coś, co może być użyteczne w przyszłości), kiedyś/ może – są to zadania, projekty, pomysły, które kiedyś możemy chcieć zrealizować. Ta kategoria jest rodzajem „parkingu” spraw, których w danym momencie nie chcemy rozpoczynać, ale jednak nie chcemy o nich zapomnieć.
- Porządkowanie** – ten etap w metodzie GTD polega na gromadzeniu wszelkich zadań i spraw w spójny system notatek/katalogów, które są konsekwencją poruszania się po przedstawionym drzewie decyzyjnym. Przykładowe typy notatek to projekty, najbliższe działania, kalendarz itd.
- Przeglądanie** – metoda GTD wymaga od nas systematycznego przeglądania powyższych katalogów i decydowania, które sprawy zmieniają swoje miejsce w drzewie decyzyjnym. Bez regularnych przeglądów system szybko przestanie pełnić swoje funkcje.
- Realizacja** – decydujemy, co w danej chwili robimy, w zależności od kontekstu, dostępnego czasu i energii, którą dysponujemy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie D. Allen, *Getting Things Done, czyli sztuka bezstresowej efektywności*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2009

powstały w takich krajach, jak USA (np. *Getting Things Done*, matryca priorytetów Eisenhowera) czy w Niemczech (metoda ALPEN, inne metody planowania). Te kraje łączy to, że ich kultury są bardziej monochroniczne niż polichroniczne. Co to znaczy?

W kulturze monochronicznej punktualność jest istotna, harmonogramy raczej sztywne, a zadania wykonywane po kolei. Spotkania rzadko są przesuwane czy przerywane. Jeżeli stosujemy się do sztywnych ram czasowych, oznacza to także, że jesteśmy osobami godnymi zaufania, takimi, na których można polegać. W kulturze niemieckiej czy amerykańskiej dobra samoorganizacja jest cechą pożądaną społecznie.

Natomiast w kulturze polichronicznej punktualność jest sprawą względną, harmonogramy służą do tego, żeby je zmieniać, kilka spraw może dzieć się jednocześnie, a spotkania mogą być przerwane czy przesunięte ze względu na inne istotne kwestie. Istotne kwestie, czyli te związane z relacjami między ludźmi, z istotnymi sprawami losowymi czy z żądaniem osoby stojącej wyżej w hierarchii organizacyjnej. Do takich kultur należy większość krajów południa Europy, kultury południowej Azji czy Afryki. Efektywne zarządzanie czasem, choć pożądaną w świecie biznesu, nie jest tam jednak wspierane przez wymogi społeczne.

Gdzie natomiast plasuje się Polska? W ciągu ostatnich 15 lat przesunęliśmy się nieco w stronę monochronizmu, mieścimy się jednak mniej więcej w połowie tego wymiaru kultury, co oznacza, że jesteśmy może bardziej punktualni niż Włosi, ale mniej rygorystycznie stosujemy się do planów i harmonogramów niż Niemcy czy Amerykanie. Wciąż przecież w wielu środowiskach więcej sympatii budzi osoba, która opowiada, jak to wykonała jakieś ważne zadanie „w ostatniej chwili”, niż ta, która po prostu wykonała je odpowiednio wcześniej i zgodnie z harmonogramem.

Być może właśnie tutaj leży jedna z przyczyn trudności w skutecznym wdrożeniu metod organizacji czasu w naszej kulturze. Systematyczność, punktualność i planowanie nie są czymś, co przeciętny Polak ma w 100% we krwi. Może warto zatem dostosować metody organizacji pracy, przyniesione z Zachodu, do naszej kultury? Czy może raczej polska kultura będzie nadal dryfowała w kierunku monochronizmu? Są to pytania, które w tym miejscu pozostawiam bez odpowiedzi...

#### Literatura:

A. Allen, *Getting Things Done, czyli sztuka bezstresowej efektywności*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2009.

R.R. Gesteland, *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, PWN, Warszawa 2000.

## Praktyczne szkolenia warsztatowe dla profesjonalistów

### Wdrażanie controllingu w przedsiębiorstwie (warsztaty praktyczne)

Prowadzący: **Roman Kotapski**  
Konsultant w zakresie systemów budżetowania, zarządzania kosztami oraz controllingu

### Controlling kosztów (warsztaty praktyczne)

Prowadzący: **Michał Chalastra**  
konsultant i wdrożeniowiec reprezentujący firmę Nord Controlling z Gdyni, a także wykładowca controllingu na Uniwersytecie Gdańskim

### Etyczne zarządzanie potencjałem pracowniczym

Prowadząca: **Elżbieta Maria Komorowska**  
uznany trener, coach, praktyk

### Stres i emocje – narzędzia społecznie odpowiedzialnego pracodawcy, audytora, controllera, księgowego, finansisty, menedżera

Prowadząca: **Elżbieta Maria Komorowska**  
uznany trener, coach, praktyk

### Projektowanie i budowa modeli w MS Excel według metodyki 4TG

Prowadzący: **Tomasz Głuszkowski**  
autor metodyki 4TG budowy modeli w arkuszu

### Visual Basic for Excel

Prowadzący: **Tomasz Głuszkowski**  
autor metodyki 4TG budowy modeli w arkuszu

### Informacje i zgłoszenia:

Platforma Wiedzy

Controlling i Zarządzanie

Tel. (+48) 730 013 448

e-mail: [czytelnicy@controlling-zarzadzanie.pl](mailto:czytelnicy@controlling-zarzadzanie.pl)

[www.controlling-zarzadzanie.pl](http://www.controlling-zarzadzanie.pl)



BARTOSZ GAYER

# Siła własnej marki, czyli jesienne rozważania o rozwoju controllera

Controllerzy nie różnią się znacząco od innych menedżerów. Przez cały rok poświęcają olbrzymie zasoby swojej energii na realizację zadań i dostarczanie kolejnych zamawianych raportów i projektów w oczekiwanych terminach. Czasem kątem oka widzimy noty organizacyjne dotyczące awansów lub wpadamy na pożegnalne ciasto do koleżanki, która właśnie zmienia pracę. Nie zatrzymujemy się zbyt długo nad okolicznościami tych zdarzeń i sami poświęcamy niewiele czasu na analizę własnego potencjału zawodowego i na to, jak możemy go rozwijać. Czasem rzucimy okiem na profile kolegów po fachu na zawodowych portalach społecznościowych i widząc ich spójne, progresywne i ciekawe doświadczenia, zadajemy sobie w duchu pytanie: „jak oni to robią”. No właśnie – jak?

**O**cena kariery bardzo często skupia się na analizie punktu, w którym aktualnie się ona znajduje. Warto jednak spojrzeć na nią pod kątem tego, w którą stronę może się rozwijać lub co powinniśmy zrobić, by nadać jej odpowiedni kierunek.

## MOTYWACJA DO ROZWOJU

**ZMIĘN SIĘ, ZANIM BĘDZIESZ MUSIAŁ.**

JACK WELCH

Wyobraźmy sobie dość typowego menedżera. Na co dzień mocno skupiony na swoich zadaniach. Według niego dążenie do doskonałości w ich realizacji jest jego mocnym atutem. Tematy oceny swojej osoby lub kolejnych kroków w swojej karierze podejmuje raz do roku w czasie rozmowy rocznej z przełożonym. Niejednokrotnie tego rodzaju spotkania traktuje jako rutynowy rytuał niesłużący niczemu specjalnemu (ewentualnie jako okazję do rozmowy o podwyżce), a jego ruch w strukturze i hierarchii bywa przypadkowy – oto ktoś odszedł, firma otwiera nowy oddział, pojawił się projekt, do którego trzeba było kogoś „wsadzić”. Głębsze refleksje czy audyt swojego stanu kariery, a także pytania „co dalej” – trafiają się niezmiernie rzadko. Brzmi znajomo? Paradoksalnie, świetnie tego typu audytom służy sytuacja, w której

menedżer nagle znajdzie się na rynku pracy, wymusza ona bowiem oglądanie siebie w krytycznym świetle.

Nie da się zaprzeczyć, że żyjemy w dynamicznym świecie. Mawia się, że osoby będące obecnie w wieku produkcyjnym będą musiały do emerytury kilkakrotnie mocno przeorganizować swoje kompetencje, a wiedza absolwentów wyższych uczelni dewaluuje się w momencie opuszczania ich progów. Nawet jeśli uznamy to za ekstremum, to nie uciekniemy od konieczności uczenia się przez całe życie i adaptowania do środowiska. Warto zatem w tym miejscu zastanowić się nad tym, kto skorzysta bardziej – ten, kto potrafi podążać za zmianami, czy ten, kto jest zmuszony, by się zmienić, przez świat, który poszedł naprzód?

## JAK SIĘ ROZWIJAĆ?

**ZAWSZE, KIEDY CIĘ PYTAJĄ, CZY POTRAFISZ COŚ ZROBIĆ, POWIEDZ IM „OCZYWIŚCIE, ŻE POTRAFIĘ!”  
– I ZAJMIJ SIĘ ZDOBYWANIEM INFORMACJI,  
JAK TO ZROBIĆ.**

THEODORE ROOSEVELT

Przewrotne, prawda? Podejrzewam, że zasiąłem wśród Was, drodzy Czytelnicy, lekkie niedowierzanie... Czyżbym zachęcał do niekompetencji, która przecież tak nas wszyst-

kich drażni? Otóż nie – chciałbym jednak zwrócić Waszą uwagę na fakt, że rozwój zawsze będzie oznaczał poznanie czegoś nowego i mierzenie się z nowymi zadaniami, środowiskami, ludźmi. Czyżbyśmy właśnie dlatego woleli swój codzienny, znajomy nam zapracowany świat, a rozwój kojarzy nam się ze stresem wynikającym z nieznanego? Zostawiam Was na chwilę z tą niepewnością, przyda się w dalszej lekturze.

### MIEJCIE CEL

Jest to tak oczywiste, że często nam umyka. W zarządzaniu sobą musimy mieć wizję celu, do którego chcemy dojść. Wynika to z wielu aspektów. Po pierwsze, bez celu jesteśmy skazani na podążanie drogą, którą wyznaczą nam niezależne od nas okoliczności. Nie zawsze będą to okoliczności sprzyjające, a przecież dobrze mieć kontrolę nad sytuacją, prawda? Brak celu pewnie też gdzieś nas doprowadzi, ale na pewno nie tam, gdzie byśmy chcieli. Po drugie, cel sam się do nas nie przybliży, musimy mieć go w zasięgu wzroku, aby wybierać drogę jego realizacji. Im bardziej jest on ambitny, tym dalej się od nas znajduje i tym więcej będzie potrzebnych działań. Zapewne też nie wszystko pójdzie po naszej myśli, a więc musimy być gotowi na wybór alternatywnych dróg. Bez świadomości, jaka jest nasza wizja celu, dobór narzędzi będzie przypadkowy, a zmiany w otoczeniu wyprowadzą nas na manowce.

### SPÓJRZCIE W LUSTRO

Osoba, którą tam zobaczycie, jest odpowiedzialna za Wasz rozwój. Mówię o tym dlatego, że spotykałem się na rozmowach rocznych z opinią, iż odpowiedzialnym za rozwój menedżera jest jego przełożony, względnie dział HR. Nie deprecjonuję roli żadnego z tych dwu interesariuszy: to przełożony planuje rozwój swojego zespołu i dobiera narzędzia do zleczanych zadań, dział HR dba zaś o ich spójność z polityką rozwojową firmy i jest istotnym wsparciem w realizacji szkoleń. Jednak to sam menedżer powinien wykazywać się inicjatywą we wskazywaniu swoich oczekiwań i dbać o to, by działało się to, co sobie zaplanuje. Jeśli tego nie będzie, to pod koniec roku dopadnie nas frustracja, bo poprosiliśmy dział HR o szkolenie dla nas, temat umknął gdzieś po drodze, a budżetu już nie ma... Oczywiście działa to w obie strony – bądźmy wiarygodnym partnerem i dbajmy o to, aby brać udział w zaplanowanych aktywnościach. Jeśli ktoś zaprasza nas na zamówione szkolenie, to nie obrażajmy się, że jesteśmy akurat teraz bardzo zapracowani. Zapracowani będziemy przecież zawsze, a odmawiając, stajemy się niewiarygodni. Oczywiście jest o wiele łatwiej, jeśli jesteśmy transparentni i się komunikujemy, zatem:

### ROZMAWIAJCIE Z PRZEŁOŻONYM O ROZWOJU

Nie powinien to być temat tabu. W dojrzałych organizacjach przełożeni sami inicjują tego rodzaju tematy. Jeśli natomiast to się nie dzieje, warto sobie wypracować taki zwyczaj. Najlepszym sposobem jest tzw. 1-to-1, czyli spotka-

nie w cztery oczy. Zasadniczo służy ono ustalaniu codziennych spraw, ale dlaczego nie zaproponować, aby np. raz na dwa miesiące mieć możliwość porozmawiania o własnym rozwoju. I nie chodzi tu wcale o dopominanie się o szkolenia. Powinna to być bardziej rozmowa o naszej aktualnej pozycji, projektach, w które się angażujemy, o tym, co nam idzie dobrze, a gdzie przydałoby się wsparcie. Jest to również przestrzeń, aby co jakiś czas zadać pytanie: „co dalej?”. Wierście mi, Wasz przełożony jest tym zainteresowany równie mocno jak Wy – nawet jeśli o tym nie wie. Jego celem jest przecież, abyście byli zmotywowani i wydajni, a temu służy Wasz rozwój i angażowanie Was w zadania, w których będziecie się spełniać.

### ROZWIJAJCIE SIĘ W SPOSÓB ZRÓWNOWAŻONY

Znam organizacje, które budują plany szkoleniowe opierając je w 40% na szkoleniach zewnętrznych (dzieląc tę proporcję dodatkowo w połowie na szkolenia twarde i miękkie). Pozostała część rozwoju w takich planach ma się odbywać poprzez poznanie organizacji, udział w pracach zespołów międzywydziałowych i tzw. uczenie się w miejscu pracy. Dla osób z działów finansowych jest to niejednokrotnie potrójny szok – zwykle mierzymy swoją wartość liczbą odbytych szkoleń twardej, ufamy tylko certyfikowanym szkoleniowcom, a do tzw. szkoleń menedżerskich podchodzimy z przymrużeniem oka. Tymczasem proponuje się nam udział w projektach lub warsztaty rozwoju osobistego. Strata czasu?

Odniosę się najpierw do rozwoju realizowanego poprzez udział w projektach i zadaniach. Jest to forma rozwoju, która uczy nas niejako mimochodem – musimy bowiem pozyskać wiedzę, aby rozwiązać konkretne problemy. Jeśli pracujemy w zespołach skupiających inne funkcje: produkcję, marketing, sprzedaż – to chcąc nie chcąc dostaniemy tę wiedzę na spotkaniach projektowych. Moim zdaniem to bardzo pomaga poznawać firmę i jej procesy, a przecież istotą bycia skutecznym controllerem/menedżerem finansowym jest partnerstwo biznesowe i zrozumienie firmy jako całości. Biorąc udział w projektach, rzadko mamy taką refleksję, ale jeśli po zakończonym projekcie spojrzymy na siebie, to pewnie zdziwi nas dodatkowa wiedza, którą przy okazji udało się nam osiągnąć.

W kwestii szkoleń menedżerskich, warto wziąć pod uwagę, jakie wymagania stawia dzisiejsze środowisko biznesowe, zwłaszcza wobec osób pełniących role kierownicze (ważne, jeśli takie pełniemy, ale także, jeśli do nich aspirujemy). Na portalach branżowych i w mediach społecznościowych sporo dyskutuje się na temat roli, kompetencji i oczekiwań wobec dzisiejszych dyrektorów lub menedżerów finansowych. Uczestnicy dyskusji są zaskakująco zgodni – nowoczesny dyrektor finansowy jest coraz częściej strategiem i partnerem biznesowym oraz osobą potrafiącą integrować kompetencje swojego zespołu, aby móc tworzyć i zarządzać strategią finansową biznesu. Jest to znacząca zmiana w stosunku do dawniej pojmowanego modelu eksperta w każdej dziedzinie finansów (od podatków, przez sprawozdawczość, po controlling).



Wiedza w obszarze finansów jest tak rozległa, że nie działa już zasada, iż dyrektorem finansowym zostaje ten, kto wie więcej od głównego księgowego i controllera. Oczekiwaniem jest posiadanie wystarczającej wiedzy, aby móc zarządzać tymi obszarami, pozostała część to zarządzanie tymi funkcjami, aby wspierały egzekucję strategii finansowej, za którą dyrektor finansowy jest odpowiedzialny. Co jest do tego potrzebne? Holistyczne spojrzenie na biznes, umiejętność myślenia strategicznego, umiejętność pracy zespołowej w gronie zarządu i przywództwo nad własnym zespołem. Możemy mieć w tym kierunku predyspozycje, ale z umiejętnościami się nie rodzimy i musimy ich gdzieś nabyć. Temu właśnie służą warsztaty i szkolenia praktyczne w zakresie tzw. umiejętności miękkich.

Nie protestujemy więc, jeśli szef wyznacza nas, jako partnera finansowego, do projektu spoza naszego obszaru działania lub dział HR zaprasza nas na szkolenie z komunikacji. Pamiętajmy, że idąc na siłownię, powinniśmy rozwijać wszystkie partie mięśni, bo jeśli będziemy pracować tylko nad bicipsem, będziemy wyglądać cokolwiek dziwnie.

## ZADBAJCIE O KOMPLEMENTARNOŚĆ SWOICH DOŚWIADCZEŃ

Miałem kiedyś przyjemność uczestniczyć w prelekcji, której autor dowodził, jaka ścieżka kariery najlepiej prowadzi do roli dyrektora finansowego. Nie zgadzałem się z jego tokiem myślenia, ale pewien element jego prezentacji uznałem za niezwykle istotny z punktu widzenia rozwoju. Zwykle bowiem skupiając się w codziennej pracy na obszarze controllingu lub księgowości, czy też finansach projektów, mamy w pewnym momencie wrażenie, że czegoś nam w doświadczeniu zawodowym brakuje – zwłaszcza jeśli myślimy o roli strategicznej. Podzielał opinię, że menedżer finansowy nie musi być ekspertem w każdym obszarze finansów, nie oznacza to jednak, że mamy przyzwolenie na bycie ignorantami. Rzeczywistość biznesowa bywa okrutnym weryfikatorem naszych kompetencji. Co w takim razie robić? Przychodzą mi do głowy przynajmniej dwa pomysły na poszerzenie sobie horyzontów. Jednym z nich jest uczestnictwo w projektach

angażujących tematy spoza naszego codziennego obszaru. Jesteś controllerem produkcji? Spróbuj popracować w projekcie wymagającym wsparcia controllingu komercyjnego. Zajmujesz się planowaniem i raportowaniem? Może firma uruchamia projekt inwestycyjny i potrzebuje kogoś, kto przy okazji budowy biznesplanu zgłębi także kwestie podatkowe i przy okazji dowie się czegoś o operacyjnej części biznesu. Warto zabiegać o udział w takich przedsięwzięciach, a o projektach była już tu mowa.

Innym sposobem jest coś, czego wielu menedżerów bardzo nie lubi, czyli zmiana funkcji, zwana niekiedy awansem poziomym. Polega on na zmianie stanowiska na tym samym poziomie w organizacji, pozwalającej na zdobycie nowych doświadczeń. Jest to forma krytykowana, ponieważ bywa, że nie niesie ze sobą tak pożądanego elementu awansu, jakim jest podwyżka. Warto jednak zastanowić się, czy nie mając w danym momencie możliwości rozwoju „w górę”, nie warto zainwestować swojej energii w uczenie się nowego tematu, który poszerzy nam horyzonty i może być przepustką do dalszego rozwoju.

## PRZEKRACZAJCIE GRANICE KOMFORTU

Kilka razy wspominałem już o tym, czego nie lubimy lub czego nie chce się nam robić. Moim zdaniem jedną z podstawowych zasad dobrego rozwoju – obok posiadania celu – jest uświadomienie sobie i zaakceptowanie faktu, że rozwój wiąże się z wychodzeniem ze swojej strefy komfortu. Strefa komfortu to nic innego jak dobrze nam znany zestaw sytuacji, ludzi, wiedzy, którą już nabyliśmy i którą dobrze się posługujemy. Pamiętajcie inżyniera Mamonia z „Rejsu”, któremu podobały się melodie, które już wcześniej słyszał? Nasz mózg ochoczo skłania nas do wybierania ścieżek, którymi wcześniej chodziliśmy – bo, trywialnie rzecz ujmując, kosztuje to nasz organizm mniej energii. Wyjście ze strefy komfortu wielu z nas kojarzy się ze stresem i koniecznością adaptacji do nowego otoczenia, warunków i ludzi. Tymczasem jedynie dzięki wyjściu ze strefy komfortu możemy poznać coś nowego. Może to mieć zastosowanie na przykład do wspomnianych przeze mnie wcześniej zmian stanowisk,

uczestnictwa w projektach, nawet do awansów – spotkałem na swojej drodze ludzi, którzy nie byli zainteresowani ścieżką kariery, bo uważali, że sobie nie poradzą.

Przewrotnie na początku mojego wywodu o rozwoju zacytowałem Theodore Roosevelta. Rozszyfrujmy ten cytat – otóż mało kiedy jesteśmy gotowi na awans, zmianę obowiązków, nowe sytuacje. Musimy wejść w nowe środowisko i poznać je, co następnie poszerzy naszą wiedzę, a w konsekwencji strefa komfortu się rozszerzy i utrwali. Świetnie to widać na przykładzie ludzi zmieniających pracę – po kilku miesiącach intensywnego i stresującego poznawania nowego środowiska zaczynają sobie w nim radzić jak ryby w wodzie i po jakimś czasie już nie wracają pamięcią do faktu, że jeszcze niedawno go nie znali. Proces ten jest naturalny i może być zobrazowany np. przez krzywą uczenia się. Za każdym razem, kiedy przyjmujemy awans albo dostajemy nowy projekt, spadamy na krzywej z pozycji mistrza do pozycji ucznia. Poprzez uczenie się budujemy swoją pozycję niejako od nowa i w pewnym momencie jesteśmy gotowi na kolejne wyzwanie.

Powodem, dla którego zachęcam Was do akceptacji stresu wynikającego z wychodzenia ze strefy komfortu jest satysfakcja, którą będziecie mieli, kiedy osiągniecie nowe umiejętności i zdobędziecie nową wiedzę. A już za chwilę postaram się udowodnić Wam, że stres związany z wychodzeniem ze strefy komfortu można obniżyć.

### WYPIJAJCIE JEZIORO ŁYZECZKA

Podstawową obawą osoby stojącej przed koniecznością wyjścia ze strefy komfortu jest strach przez porażką. Strach, jak wiadomo, miewa wielkie oczy. Czasem są one tak wielkie, że podejmujemy świadomą decyzję, iż wolimy pozostać w tym komforcie. Częściej jednak przybiera to formę walki chęci poznania czegoś nowego z unikaniem tematu. Zapewne zetknęliście się z pojęciem prokrastynacji? Często ostatnio używane pojęcie, które oznacza zespół zachowań związanych z odkładaniem niewygodnych i trudnych tematów na później. To zachowanie zmniejsza efektywność i potęguje stres. Należałoby się więc zastanowić, jak można zmniejszyć oczy strachu.

Wyjdźmy więc od stwierdzenia, że to, czego się boimy, to ogrom zadania. Dlaczego więc nie podzielić go na mniejsze, łatwiejsze do ogarnięcia i zarządzalne kawałki? Korzyści z tego wiele, bo możemy łatwiej planować na mniejszych zadaniach, a ich skutek jest nam łatwiej sobie wyobrazić. Metody mogą być różne. Możemy albo planować, dokładając po jednym kroku od miejsca, w którym jesteśmy teraz, albo – jeśli nie wiemy, jaki powinien być następny krok – zacząć od stanu, który chcemy osiągnąć i cofać się krok po kroku, aby uzmysłowić sobie, jakie poprzedzające elementy są nam potrzebne, by tam dojść.

Jeden z moich szefów podzielił się kiedyś ze mną mądrą teorią na temat rozwoju. Otóż twierdził on, że podległym menedżerom należy zlecać zadania, które są powyżej poziomu ich kompetencji, by wymusić ich rozwój, ale nie są na tyle oddalone od ich strefy komfortu, by zabić ich entuzjazm. Dzielę się tą teorią z Wami, bo jej autor z powodzeniem ją zastosował – przechodząc ścieżkę kariery od controllera do CEO.

### DOBRE ZARZĄDZAJCIE SWOJĄ ENERGIĄ

Nasz rozwój nie jest jedyną aktywnością, którą musimy umieścić w naszym życiowym kalendarzu. Są jeszcze zwykłe codzienne obowiązki, rodzina, nasze sprawy prywatne i czas wolny. Jeśli więc suma naszego czasu jest skończona, to warto zadbać o to, by jak najlepiej spożytkować każdą z jego części. Odnosi się to do wszystkiego, nie tylko do rozwoju, ale przy tym ostatnim pozostajemy.

Zdarzało mi się poznawać osoby, które co dwa lata ochoczo rozpoczynały piąte już z kolei studia podyplomowe, a ich biura pełne były dyplomów z ukończonych szkoleń. Problem jednak polegał na tym, że osoby takie zapytane o to, w którym kierunku chcą się rozwijać i co jest dla nich ważne, nie potrafiły odpowiedzieć. Miałem wrażenie, że każde kolejne studia dawały im iluzoryczne poczucie, że oto tym razem zdarzy się cud i ich kariera po uzyskaniu dyplomu ruszy z kopyta. W takich przypadkach szkolenie jest celem samym w sobie, tymczasem powinno ono być środkiem do realizacji celu zawodowego. Na bazie tych obserwacji chciałbym Was zachęcić do tego, abyście nie byli kolekcjonerami certyfikatów, wybierając raczej te formy rozwoju, które rzeczywiście będą dla Was wartością dodaną.

### MIEJCIE CZAS DLA SIEBIE

Tak, istnieje życie poza pracą. Tak, potrafi być pasjonujące. Zastanawialiście się kiedyś, dlaczego rekrutujący pytał Was na rozmowie kwalifikacyjnej o hobby? To nie kurtuazja, ale proste sprawdzenie, czy macie dystans do tego, co robicie i, z drugiej strony, czy jesteście osobami, które z pasją potrafią podchodzić do tego, co robią. Sam chętnie zatrudniałem osoby, które na dokładkę do ciekawego CV potrafiły ciekawie opowiadać o tym, co ich pasjonuje „po godzinach”.

W naszym zawodzie pracuje się często w ilościach od dużo do bardzo dużo. Cała więc istota naszej efektywności będzie tkwiła w tym, jak potrafimy sobie zapewnić ładowanie baterii. Co więcej, jeśli tych baterii nie naładujecie, to zapomnijcie o efektywnym rozwoju.

### WNIOSKI I REKOMENDACJE

Podsumowując, przede wszystkim zastanówcie się, gdzie chcecie skierować swoją karierę i jakie są możliwe do uzyskania stany docelowe. Następnie zadbajcie o odpowiednie narzędzia do osiągnięcia wyznaczonych celów i decydujcie o nich świadomie. Dobierając je, nie zapominajcie o ich komplementarności i zapewnieniu sobie szerokich horyzontów. Wreszcie dajcie sobie przestrzeń do odpoczynku i życia poza pracą.

Być może rozważania o karierze doprowadzą Was do decyzji o zmianie pracy lub obudzą w Was chęć rozwijania się poza Waszą aktualną rolę i organizacją. Kolejną część niniejszego cyklu poświęcę tym właśnie zagadnieniom. Skupię się na tym, jak dobrze zdecydować o zmianie pracy i przeprowadzić ten proces, a także jak zarządzać własną marką w świecie finansów. ■





GRZEGORZ ZONTEK

# Modele oceny opłacalności projektów inwestycyjnych o charakterze IT

Głównym kryterium oceny projektów inwestycyjnych są od wielu lat mierniki finansowe. Stanowią one podstawę do oceny, weryfikacji i selekcji projektów, głównie za pomocą wyliczonych wielkości finansowych. Osoby mające pomysły na biznes skupiają swoją uwagę przede wszystkim na danych finansowych. Dzięki nim mogą przygotować business case oraz wyliczyć podstawowe – najczęściej wykorzystywane w praktyce gospodarczej – wskaźniki, takie jak NPV, IRR, PB itd. Na podstawie tak wyliczonych wartości mogą przystąpić do oceny i wyboru projektów, które osiągną najwyższe parametry finansowe.

Obecnie coraz powszechniejsze jest przekonanie, że pomiar osiągnięć powinien obejmować nie tylko aspekty finansowe, ale również aspekty niefinansowe, jakościowe, takie jak zadowolenie klientów, lojalność, elastyczność działania, innowacyjność, rozwój kompetencji pracowników. Niezbędne jest także skupienie uwagi na pomiarze przedsięwzięć w perspektywach wewnętrznej i zewnętrznej. Warto je porównywać z własnymi wynikami osiągniętymi w poprzednich okresach oraz wynikami konkurencji lub liderów w danym obszarze.

Propozycja nowej formuły oceny projektów inwestycyjnych może być zbudowana na dwóch głównych filarach:

1. Ocena finansowa – wykorzystanie dyskontowych metod oceny.
2. Ocena niefinansowa – wykorzystanie Strategicznej Karty Wyników (Balanced Scorecard, BSC).

Kryteria finansowe od zawsze stanowią istotny element oceny projektów inwestycyjnych. Pozwalają bowiem – na podstawie skwantyfikowanych danych – porównać różne przedsięwzięcia i wybrać te, które przynoszą przedsiębiorstwu dodatkową wartość ekonomiczną oraz generują dodatnie przepływy pieniężne, czyli budują podstawę finan-

sową pod dalszy rozwój organizacji. Zaletą wykorzystania mierników finansowych jest ich powszechność, możliwość porównywania się (benchmark) ze wskaźnikami rynkowymi, stosunkowo łatwa ocena i interpretacja wyników. Ponadto dostawcy kapitału (właściciele, banki, fundusze inwestycyjne, giełda) także posługują się miernikami finansowymi. Dzięki nim bowiem mogą oceniać i wybierać, gdzie warto ulokować wolny kapitał.

Obecnie przedsiębiorstwa działają w bardzo dynamicznym świecie, gdzie procesy przepływu kapitału i ludzi rotują bardzo szybko, cykl życia produktów jest coraz krótszy, a zachowania klientów także podlegają znacznym zmianom. Zmiany te są też wynikiem komercjalizacji najnowszych technologii informatycznych. Ten szybki postęp technologiczny w obszarze IT sprawia, że rozwiązania muszą być dostarczane w krótkim czasie, możliwie często i szybko zmieniane, a cykl życia rozwiązania mocno się skraca.

Wdrożenie nowych produktów i usług daje chwilową przewagę, gdyż konkurencja w krótkim czasie kopiuje rozwiązanie, a przy okazji ponosi niższe koszty, oferując klientom atrakcyjniejszą ofertę. Model współpracy między obszarem IT a biznesem ulega zmianie. Coraz częściej bowiem biznes wymusza, by IT partnersko uczestniczyło w realizacji

procesów biznesowych – jeden obszar nie istnieje bez drugiego i na odwrót. Współpraca tych dwóch obszarów, dynamika i multikonkurencja na rynku sprawiają, że konieczny staje się taki dobór zadań, w którym członkowie, tworząc zespoły, pracują nad szybkim przygotowaniem i wdrożeniem projektu. Szybkość wdrożenia produktu/usługi oraz elastyczność w dzisiejszym świecie pozwalają zbudować przewagę konkurencyjną.

### FINANSOWE METODY OCENY PROJEKTÓW

Finansowe metody oceny opłacalności projektów inwestycyjnych mogą być dzielone – ze względu na zmienność wartości pieniądza w czasie – na dwie grupy:

- proste metody opłacalności inwestycji,
- dyskontowe metody opłacalności inwestycji.

W tym artykule nie będziemy się skupiali na szczegółowym omówieniu dyskontowych metod oceny opłacalności inwestycji – na rynku jest dużo literatury przybliżającej zasygnalizowane aspekty.

### NIEFINANSOWE METODY OCENY PROJEKTÓW

Przedsiębiorstwa wskazują obszar swojej działalności, grupę docelowych klientów i kierunki rozwoju w misji, wizji oraz strategii. Wszystkie trzy elementy stanowią kościół działalności organizacji, który wyznacza i ukierunkowuje działania na spełnienie misji przedsiębiorstwa. Istotnym elementem zarządzania przedsiębiorstwem jest przełożenie strategii na odpowiednie działania, które umożliwiają osiągnięcie celów strategicznych. Właściwie postawione cele – które są ambitne, mierzalne, określone w czasie oraz konsekwentnie monitorowane – nadają organizacji impuls do zmiany, wyznaczania nowych kierunków na rynku. W przedsiębiorstwach zarządzanych przez projekty niebezpieczeństwo działań niezgodnych ze strategią jest większe niż w organizacjach o tradycyjnym modelu organizacyjnym. Prowadzenie projektów ma charakter zdecentralizowany i jest mocniej eksponowane na różnego rodzaju ryzyka.

W obszarze aspektów niefinansowych – które służą do oceny wdrożenia i zarządzania strategią oraz projektami – wykorzystuje się Strategiczną Kartę Wyników. Autorzy tej koncepcji – Robert S. Kaplan i David P. Norton – opracowali nowoczesny system pomiaru osiągnięć, bazując na systemie mierników, w których podstawą jest wizja i strategia firmy. Narzędzie łączy ze sobą różne perspektywy oceny przedsiębiorstwa (zarówno wewnętrzną, jak i zewnętrzną), wprowadza równowagę między celami długo- i krótkoterminowymi, wskaźnikami finansowymi i niefinansowymi, miernikami opisującymi zarówno przeszłość, jak i przyszłość. Strategiczna Karta Wyników bazuje na zestawie mierników realizujących cele strategiczne przedsiębiorstwa, które zostały pogrupowane w czterech perspektywach:

- finansowej,
- klienta,
- procesów wewnętrznych,
- doskonalenia umiejętności i rozwoju.

W każdej z tych perspektyw cele strategiczne (ogólne) podlegają dekompozycji na cele szczegółowe (operacyjne), które podlegają cyklicznemu monitorowaniu za pomocą mierników. Mierniki pozwalają stwierdzić, czy strategia jest realizowana zgodnie z przyjętymi wytycznymi. Istotny aspekt – który jest głównym przesłaniem tego narzędzia – wyraża się w powiązaniu celów w relacje przyczynowo-skutkowe nie tylko na poziomie każdej perspektywy, ale także wzajemnie pomiędzy perspektywami.

### MODEL OCENY PROJEKTÓW ROZWOJOWYCH

#### PROCES ZGŁASZANIA, OCENY, REALIZACJI I ROZLICZANIA PROJEKTÓW ROZWOJOWYCH

Organizacje, które nie mają systemowego podejścia do oceny i wyboru projektów rozwojowych lub ich dotychczasowe procesy wymagają gruntownej reorganizacji, powinny skupić się na wypracowaniu modelu dostosowanego do swoich potrzeb. Na etapie budowy takiego dedykowanego rozwiązania koniecznie należy przejrzeć własne wewnętrzne procesy inwestycyjne, w tym proces wyboru oraz system zarządzania projektami. Staranne poznanie własnych procesów, celów organizacji i oczekiwań kierownictwa jest kluczowym czynnikiem zbudowania modelu oceny projektów rozwojowych – powyższe pozwoli zminimalizować niedopasowanie rozwiązania i rozczarowanie z wdrożenia nowego modelu.

Procesem należy objąć wszelkie projekty rozwojowe, w których – oprócz części biznesowej – będą realizowane prace związane z wdrożeniem, rozwojem, modyfikacją i utrzymaniem rozwiązań IT (systemy, aplikacje, infrastruktura, sieci informatyczne, itd.). Przygotowanie danych finansowych powinno obejmować:

- IT – wyceniają i przygotowują służby informatyczne,
- biznes (poza IT) – wyceniają i przygotowują linie biznesowe.

Wprowadzenie nowego podejścia będzie swego rodzaju sporą zmianą w organizacji, gdzie dokonywano oceny efektywności na podstawie prostych metod (np. okres zwrotu z inwestycji) i nie uwzględniano wszystkich wydatków związanych z przedsięwzięciem zarówno od etapu analizy, przez wdrożenie, aż po utrzymanie produktów. Kolejny aspekt to analiza projektu pod kątem wpisania się w cele strategiczne organizacji.

Proponowany model oceny powinien składać się z trzech głównych faz (**schemat 1**). Jest to niezbędne minimum. Jednak w zależności od organizacji, istniejących procesów oraz wymagań zarządzających konieczna jest modyfikacja i „dopasowanie” do własnych potrzeb – lepiej na początku prac niż przed wdrożeniem kompletnego rozwiązania.

#### FAZA POMYSŁU

Na tym etapie konieczne jest opracowanie ogólnych założeń dla pomysłu z wykorzystaniem technologii IT przekładające się na konkretny produkt/usługę. Niezbędne jest pozyskanie zestawu danych opisujących cel, zakres,

przedmiot projektu oraz dane finansowe odnoszące się do spodziewanych korzyści, szacowanych nakładów i kosztów. Przygotowane materiały muszą zawierać cel projektu, jego zakres, główne produkty, harmonogram jego realizacji.

Korzyści/efekty projektu są podstawowym i niezbędnym elementem dalszych prac związanych w wyceną kosztów i korzyści. Wszystkie te dane wymagają spisania w odpowiedniej formie (np. jak w tabeli 1), co pozwoli na przygotowanie oceny inwestycji. Prace nad zbieraniem i weryfikacją danych finansowych mogą być przygotowywane przez różne jednostki organizacyjne, gdzie:

- █ korzyści (dodatkové przychody i/lub redukcja kosztów) i wydatki biznesowe są przygotowywane przez osobę zgłaszającą,
- █ nakłady i koszty IT muszą być oszacowane przez służby IT na podstawie wymagań zgłoszonych przez osobę zgłaszającą.

**WAŻNE**

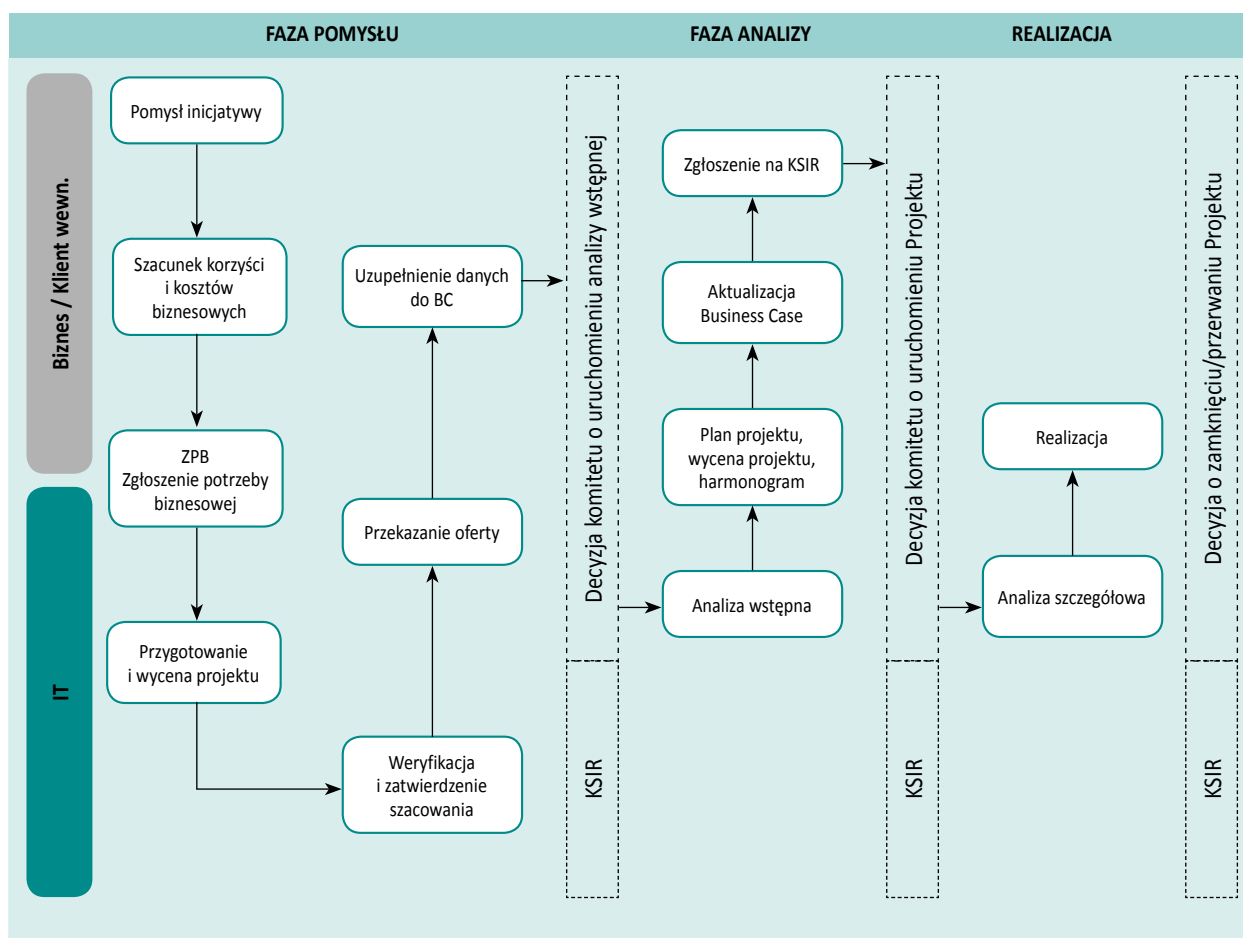
Należy pamiętać o opracowaniu mierników, według których przedsięwzięcie zostanie ocenione po wdrożeniu. Sporządzenie mierników musi być dokonane na etapie prac nad projektem i wymaga zatwierdzenia przez służby finansowo-controllingowe.

W celu usprawnienia i postępowania się jednorodnym zestawem danych dla każdego projektu należy zbudować dedykowaną formatkę (można wykorzystać powyższą, przedstawioną w tabeli 1) – na wstępnym etapie proponuję sprawdzone narzędzie Ms Excel, a w kolejnych iteracjach odpowiednie oprogramowanie. Zgłoszenie uznaje się za kompletne, gdy wszystkie obszary zostaną wypełnione. W przypadku danych finansowych oraz mierników konieczne jest pozyskanie potwierdzenia weryfikacji przez służby finansowo-controllingowe.

Podstawowy zakres mierników finansowych został przedstawiony w pierwszej części artykułu. Na tym etapie należy zbadać, co jest istotne dla organizacji, i dobrać do jej potrzeb odpowiednie mierniki. Wyliczenia będą stanowiły podstawę finansową oceny projektów przez odpowiednie organy decyzyjne powołane do realizacji takich funkcji w organizacji. Dodatkowo – w ramach kompletnej oceny projektu – konieczna jest analiza pod kątem realizowanych celów strategicznych spółki. Cele strategiczne spółki należy pozyskać z oficjalnych dokumentów korporacyjnych, od kadry zarządzającej, przez stronę intranetową, pakiety inwestorskie.

Na podstawie skompletowanych danych o projekcie nastąpi zebranie niezbędnych informacji w jednym miejscu.

**SCHEMAT 1. PROCES DECYZYJNY URUCHAMIANIA PROJEKTU**



Źródło: opracowanie własne

**TABELA 1. FORMATKA OCENY PROJEKTÓW ROZWOJOWYCH**

Nazwa projektu	Nazwa projektu, którym będziemy się w firmie posługiwali		
Wniosek na fazę	Analiza/Realizacja/Wdrożenie – tu należy wybrać!	Numer projektu	Unikatowy numer, np. można wykorzystać numerację z systemu FI-CO
Osoba zgłaszająca	Imię i nazwisko	Data zgłoszenia	
Departament odpowiedzialny	Departament, w którym pracuje osoba zgłaszająca projekt	Planowana data uruchomienia	Szacowana data rozpoczęcia korzystania z wdrożonych produktów
		Koszt kapitału	9,00% <- Do aktualizacji w zależności od firmy

Cel projektu / opis biznesowy						
	1	2	3	4	5	
Należy opisać cel realizowanego projektu w ujęciu biznesowym. Co zostanie osiągnięte w wyniku realizacji tego projektu? Jakie obszary/procesy firmy zostaną zmienione, usprawnione? Dla przykładu: rozbudowa systemów elektronicznej obsługi klientów w związku z wdrożeniem nowych produktów i/lub objęciem zasięgiem nowych rynków.	w tys. PLN	wydano	2016	2017	2018	2019
	<b>Korzyści</b>	<b>0</b>	<b>222</b>	<b>155</b>	<b>33</b>	<b>222</b>
	Przychody		222	155	33	222
	Redukcja opex / capex					
	<b>Wydatki łączne</b>	<b>270</b>	<b>125</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
	Koszty biznesowe (opex)	100				
	Nakłady biznesowe (capex)	150				
	<b>Wydatki IT</b>	<b>20</b>	<b>125</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
	Analiza IT (opex/capex)	5				
	Wdrożenie IT (capex)	15	125			
	Utrzymanie IT (opex)			5	5	5
	Wolne przepływy pieniężne	-270	97	150	28	217
	Wolne przepływy pieniężne – narastająco	-270	-173	-23	5	222
	Okres zwrotu w roku	-	-	-	3,82	-
	NPV	111	<- Komórki wypełnione szarym tłem nie podlegają edycji!			
	IRR	26,3%				
	Wnioskowany budżet inicjatywy, w tym:	410				
	Wnioskowany budżet IT	160				
<b>Planowane korzyści / efekty projektu</b>	<b>Obecne i planowane wartości mierników</b>					
Pracując nad częścią finansową projektu, należy opisać, jakie korzyści osiągniemy po zakończeniu i uruchomieniu projektu. Kontynuując poprzedni przykład: wzrost przychodów wynikający z uruchomienia sprzedaży nowych produktów na dotychczasowym i nowym rynku (należy dodać, jaki to nowy rynek).	Uzupełniamy tylko w przypadkach, w których jesteśmy w stanie zmierzyć. Posługując się przywołanym przykładem: zakup nowego produktu przez dotychczasowych klientów (5% w okresie 6 miesięcy od uruchomienia).					
<b>Ogólna opinia architektoniczna IT</b>	<b>Ogólny opis rozwiązania IT</b>					
Konieczne do uzupełnienia przez służby IT. Powinien zostać przedstawiony zwięzły ogólny opis architektury wdrażanego rozwiązania IT. Wykorzystując przykład: wdrożenie standardowego systemu dostępnego na rynku, który będzie można łatwo rozbudowywać pod względem ilościowym i funkcjonalnym. System będzie połączony z podstawowymi systemami wykorzystywanymi w firmie, takimi jak: fakturowanie, gospodarka magazynowa i zaopatrzeniowa itd.	Konieczne do uzupełnienia przez służby IT. Powinien zostać przedstawiony zwięzły ogólny opis rozwiązania IT. Wykorzystując przykład: system zostanie wdrożony na środowisku sprzętowym będącym własnością firmy w modelu zwirtualizowanego środowiska, co zwiększy niezawodność i ograniczy przestoje.					
<b>Cele strategiczne spółki</b>						
1. Cel pierwszy: jeżeli projekt wpisuje się w cel strategiczny firmy, to koniecznie należy wskazać, którego celu dotyczy.						
2. Cel drugi: komentarz analogiczny jak w pkt 1.						

Źródło: opracowanie własne

Zestawienie będzie pomocniczym narzędziem do przeglądu zebranych projektów w kilku wymiarach:

- █ zakres realizowanych celów, produktów, usług, terminów,
- █ opis projektu,
- █ spodziewane wyniki finansowe,
- █ powiązanie z celami strategicznymi.

Proces przeglądu danych, porównania zakresów produktów lub usług, wyszukania zależności, synergii, ustawienia harmonogramów realizacji projektów, wymaga zaangażowania odpowiednich zasobów osobowych. W tym celu konieczne jest powołanie stowiska, gdzie będą realizowane postawione zadania. W wyniku prac analitycznych powstanie rekomendacja z uwzględnieniem:

- █ tego, czy projekty nie są od siebie zależne?
- █ tego, czy projekty nie realizują podobnych produktów, usług, celów?
- █ harmonogramu realizacji projektu,
- █ priorytetów dla projektu w obszarach finansowych i niefinansowych.

Tak przygotowana rekomendacja będzie stanowiła materiał pomocniczy do wyboru projektu.

#### FAZA ANALIZY PROJEKTU

Dokumentacja projektu powinna składać się z następujących elementów:

- █ karty projektu,
- █ opisu zakresu prac niezbędnych do wykonania w systemie/ w systemach,
- █ uszczegółowionego planu finansowego projektu,
- █ harmonogramu prac – przynajmniej w głównych etapach prac projektowych.

#### FAZA REALIZACJI ZATWIERDZONEGO PROJEKTU

W tej fazie należy wykorzystać już posiadane przez organizację metodyki zarządzania projektami. Jeżeli są sprawdzone, to nie „wyważajmy otwartych drzwi”. Dodatkowo proponuję, by uzupełnić obszar raportowania w poniższym minimalnym zakresie:

- █ poziom realizacji budżetu,
- █ stopień zaawansowania prac i harmonogramu,
- █ przygotowanie produktów.

Nie ma jednego uniwersalnego rozwiązania w tym zakresie. W zależności od organizacji należy wypracować indywidualne rozwiązania, metodykę oraz wzory dokumentów. Raport w części finansowej wymaga potwierdzenia przez służby controllingowe.

#### FAZA ROZLICZENIA PROJEKTU

Zakończenie i uruchomienie produkcyjne projektu wymaga rozliczenia go zarówno w aspektach formalnych,

jak i finansowych. Niezbędnymi elementami rozliczenia projektu są:

- █ obustronnie podpisany protokół odbioru (wykonawca – klient),
- █ przekazanie rozwiązania do utrzymania,
- █ potwierdzone wydatki finansowe,
- █ przygotowany raport zamykający projekt,
- █ pakiet informacyjny (np. data rozpoczęcia amortyzacji, nazwa rozwiązania) niezbędny do oddania inwestycji na majątek,
- █ uzupełnienie w repozytorium projektów.

#### WNIOSKI I REKOMENDACJE

Wdrożenie nowego podejścia wymaga dopilnowania spraw organizacyjno-formalnych, do których należą:

- █ określenie ról i odpowiedzialności,
- █ wybranie osób, które będą pełniły odpowiednie role, np. członków zespołu akceptującego projekty, kontrolera ds. projektów,
- █ wskazanie zasad zatwierdzania i uruchamiania projektów,
- █ opracowanie zasad raportowania i monitorowania projektów.

Uwzględnianie z jednej strony „twardych” kryteriów liczbowych, a z drugiej strony odwołanie się do postawionych celów strategicznych pozwoli skupić wysiłki organizacji na realizacji tych projektów, których produkty/usługi wpisują się w strategię. Dodatkowo pracownicy będą na bieżąco widzieli powiązanie prac w projektach z kierunkami, które są istotne dla organizacji. Będzie to stanowiło załączek zmiany kultury organizacyjnej. Opisane cele strategiczne nie będą stanowiły jednorazowego zapisu, który jest mało znany w bieżących, operacyjnych działaniach. Staną się powszechnie znane, a działania, którymi ludzie będą się kierowali, zaczną korespondować ze strategią. ■

Szukasz rozwiązania swojego problemu...

Wyślij pytanie na adres:

[czytelnicy@controlling-zarzadzanie.pl](mailto:czytelnicy@controlling-zarzadzanie.pl)

Nasi eksperci podzielą się wiedzą i doświadczeniem!



MARKETING MANAGER W CONTROLLING SYSTEMS SP. Z O.O.

MACIEJ KĘDRACKI

# Narzędzia controllingowe nie tylko dla controllerów

## Przykłady wykorzystania w firmach dystrybucyjnych

W drugiej części niniejszego cyklu nawiązuję do efektów, jakie osiągają użytkownicy systemów informatycznych do controllingu. Tym razem przedstawię przykłady z firm dystrybucyjnych. W tej branży również najbardziej efektywne i efektywne projekty wdrożeniowe są tam, gdzie system controllingowy – oprócz zastosowań typowo finansowych – służy także wsparciu działań w innych obszarach organizacji.

### DYSTRYBUTOR NARZĘDZI I ELEKTRONARZĘDZI

Zacznę od przykładu wykorzystania narzędzia controllingowego przez jednego z naszych klientów – kluczowego dystrybutora narzędzi i elektronarzędzi w Europie Środkowo-Wschodniej. System controllingowy jest stosowany w całej, bardzo rozbudowanej organizacji. Firma potrzebowała automatycznego powiązania danych budżetowych z systemem finansowo-księgowym, w którym rejestrowane jest wykonanie – i to uzyskała.

Jednak równie ważnym celem było poprawienie stanu raportowania i dostarczenie wielu menedżerom narzędzia, które w prosty sposób zapewni im dostęp do informacji na temat wyników w ich obszarach działania. Organizacji zależało na upowszechnieniu informacji menedżerskiej w firmie, aby hurtownia danych i system controllingowy, który z niej korzysta, nie były przydatne jedynie dla wąskiej grupy analityków, lecz były także źró-

dłem kompletnej i zrozumiałej informacji zarządczej dla osób podejmujących decyzje, od których zależy efektywność firmy. W rezultacie menedżerowie odpowiedzialni za różne obszary w firmie mogą samodzielnie analizować swoje wyniki, porównywać plan z wykonaniem, szybko reagować, wyciągać wnioski, optymalizować koszty, identyfikować szanse rozwoju itp. Możliwość takiej interakcji mocno podniosła także „świadomość kosztową” wielu pracowników, którzy wcześniej nie mieli bieżącego dostępu do informacji.

### PRZYKŁADY Z MARKETINGU I LOGISTYKI

Firma uświadamiała swoich menedżerów, że system controllingowy to nie element kontroli, lecz pomocne dla nich narzędzie. W tym celu zostały zorganizowane wewnętrzne cykle szkoleń z analizy danych w systemie controllingowym Eureka. Każdy dział, każdy dyrektor

i kierownik byli z nimi zapoznawani. To bardzo pomogło w uzyskaniu końcowego efektu. Na przykład obszar, który jest mi bliski, czyli marketing. Dzięki Eurece dział marketingu w tej firmie jest w stanie uchwycić zarówno koszty, jak i efekty poszczególnych akcji. Powstała „podstawa informacyjna”, by skonfrontować koszty związane z promocją pewnych marek z poziomem ich sprzedaży (w skład portfolio firmy wchodzi aż 7 marek własnych, które są dostarczane do 40 krajów świata). I to wszystko w poszczególnych okresach/kanałach sprzedaży/grupach asortymentowych. Dzięki temu można bardzo dokładnie oceniać efektywność akcji promocyjnych. Dziś marketing samodzielnie zarządza „swoim” fragmentem analityk kosztowych w planie kont, związanych z konkretnymi akcjami, i bardzo sprawnie mu to idzie.

Po pierwszym okresie wykorzystania systemu controllingowego stało się jasne, że prace nad optymalizacją kosztów w firmie nie mogą przebiegać tylko w obrębie działu finansów. Mogą to wykonać tylko menedżerowie, a bez bieżącego wglądu przez nich w ich wyniki jakakolwiek optymalizacja byłaby po prostu niemożliwa.

Kolejny przykład dotyczy działu logistyki tej firmy, który działa na styku sprzedaży, obsługi klientów i jest to największy „agregat kosztów”. Jednym z konkretnych efektów materialnych wykorzystania narzędzia controllingowego było namierzenie zawyżonych kosztów rozliczenia palet. Dzięki możliwości analizy kosztów logistycznych zweryfikowano rozliczenia palet z klientami, od których palety nie wracały (z różnych przyczyn). Firma zaproponowała zamianę znacznie droższych palet EURO na tańsze palety jednorazowe i zaoszczędziła na tym kilkaset tysięcy złotych w skali roku!

Większość danych potrzebnych do tego typu decyzji może dać analiza zapisów *stricte* księgowych przez działy finansowe. Jednak nie znają one tak dobrze poszczególnych obszarów biznesowych jak odpowiedzialni za nie menedżerowie. Ci z kolei potrzebują dostępu do aktualnych i zrozumiałych dla nich informacji.

## WAŻNE

*Dla większości „niefinansowych” menedżerów bardziej czytelne są dane prezentowane w sposób graficzny niż tabelaryczny. Wielu z nich podejmuje decyzje na podstawie własnych opinii zamiast faktów – bo mają dostęp do danych, które są już nieaktualne i/lub prezentowane w sposób dla nich niezrozumiały. Tu przydatne są systemy controllingowe, które umożliwiają wizualizację danych zgodną ze światowymi standardami.*

W opisanej firmie z narzędzia controllingowego korzystają wszyscy dyrektorzy, osoby budżetujące (25 osób), regionalni kierownicy sprzedaży (ok. 30 osób). Z kolei handlowcy (50 osób) otrzymują gotowe i czytelne raporty z systemu.

## DYSTRYBUTOR TWORZYW SZTUCZNYCH

U innego użytkownika systemu Eureca – dystrybutora półproduktów z tworzyw sztucznych – bardzo ważne było wyposażenie menedżerów firmy w narzędzie, które dostarczy im wiarygodnych i aktualnych informacji niezbędnych do planowania i podejmowania decyzji. Dla zarządu tej firmy najważniejsza była zmiana w sposobie myślenia pracowników. Menedżerowie, mając codzienny dostęp do systemu controllingowego, na bieżąco obserwują własne wyniki i od razu mogą podejmować działania korygujące. Taki sposób pracy i myślenia bardzo mocno wpłynął na wzrost efektywności całej firmy.

Z systemu korzysta dziś cały zarząd, dyrektorzy 5 głównych pionów firmy, 10 kierowników oddziałów oraz ponad 30 handlowców „w terenie”, na bieżąco analizujących swoje dane. W controllingu wspomaga ich... 1 osoba.

Te przykłady pokazują, że dzisiaj systemy controllingowe, wbrew swojej nazwie, to nie tylko ważne narzędzie dla pionów controllingu i finansów w firmie dystrybucyjnej, ale także istotne źródło informacji dla menedżerów marketingu, sprzedaży, serwisu, logistyki HR oraz dla zarządu w firmie.

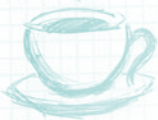
## OPINIE CONTROLLERÓW

Pod koniec września, podczas X Zjazdu Użytkowników systemu Eureca, miałem okazję rozmawiać z wieloma osobami odpowiedzialnymi za działania controllingowe. Wszyscy moi rozmówcy podkreślali, że rola controllingu w organizacji rośnie wraz ze wzrostem zakresu wykorzystywania koncepcji i narzędzi controllingowych przez działy niefinansowe. Jednak zwracali też uwagę na to, że wielu menedżerów niefinansowych jest dla nich niedostępnych, że nie chcą się angażować i nie myślą controllingowo.

Dodatkowo menedżerowie traktują narzędzia controllingowe jako systemy kontroli zamiast wsparcia. Uważam, że takie myślenie warto zmieniać, np. prezentując przykłady korzyści dla menedżerów opisane w tym artykule. Należy też szkolić i zwiększać świadomość ekonomiczną tych menedżerów. Aby ich zaangażować, można używać ciekawych sposobów opartych m.in. na grach biznesowych, takich jak Apple&Oranges.

## OPINIE TOP MENEDŻERÓW

Ciekawym punktem tego zjazdu był panel dyskusyjny pt. „Nowa rola controllera w firmie i oczekiwania wobec nowoczesnego controllingu”. Panelistami byli członkowie zarządów takich firm, jak: Plastics Group, Grupy Inco, Grupy Bać-Pol oraz Stowarzyszenia Wiosna. W wielu wypowiedziach podkreślano potrzebę tego, aby controlling był partnerem biznesowym dla pozostałych menedżerów. Według top menedżerów, aby tak było, controlling musi znać model biznesowy firmy, by dopasować informację zarządczą do menedżerów, a następnie przekazać im ją w sposób czytelny i zrozumiały. Do tego potrzebne jest funkcjonalne narzędzie przyjazne zarówno dla controllerów, jak i dla menedżerów. ■



EWA ANNA SWAT

## Niszczycielska a mobilizująca moc stresu

Żyjemy w czasach, gdy stres w pracy oddziałuje na człowieka najczęściej w sposób destrukcyjny. Na szczęście żyjemy też w epoce łatwego dostępu do wiedzy umożliwiającej nam zneutralizowanie jego szkodliwego wpływu na nasze życie. Choć przeważnie znaczna część ludzi w rozmowach ze mną twierdzi, że podenerwowanie jest ich nieodłącznym towarzyszem na szlaku zawodowej wędrówki, jednak ku mojej uciechu dziś nie brakuje i takich osób, które uważają, że stres nie zawsze ma negatywny wpływ na ich pracę.

**B**ez względu na osobiste odczucia trzeba powiedzieć sobie prawdę, że życie w napięciu to po prostu syndrom naszych czasów. Skoro stres może w jakiś sposób przyczynić się do zahamowania naszej dalszej kariery, a nawet do jej upadku, to nie sposób przejść obojętnie obok tak istotnej kwestii.

### DYSTRES A EUSTRES, CZYLI STRES NEGATYWNY A POZYTYWNY

Stres to nic innego jak tylko efekt naszej subiektywnej oceny konkretnego zdarzenia. Ilekroć stwierdzimy, że jego poziom urasta w nas do niewyobrażalnych rozmiarów, tylekroć weźmy głęboki oddech i zadajmy sobie pytanie: czy ta sprawa faktycznie warta jest tego, abym aż tak mocno się nią przejmował?

Każdy z nas, bez względu na wiek, staż pracy czy płeć, może doświadczyć w trakcie swojej codziennej pracy dwóch rodzajów stresu, tj. dystresu, który ma niszczycielską moc, lub eustresu, który działa na nas mobilizująco, dzięki temu zachęca nas do podjęcia odważnych kroków na zawodowym szlaku. Niestety, fakty są takie, że częściej w trakcie kariery doświadczamy stresu negatywnego i właśnie do niego przyznajemy się w trakcie szczerych rozmów w gronie zaufanych przyjaciół.

Według wszelkiego prawdopodobieństwa osoba będąca dopiero na pierwszym szczeblu drabiny kariery, która do tej pory nie zakosztowała jeszcze w swoim życiu odpowiedniej porcji stresu, będzie musiała włożyć

dużo wysiłku, by wspinać się coraz wyżej, gdyż nie nabyła kluczowej umiejętności do odnoszenia sukcesów, jaką jest niewątpliwie podejmowanie wyzwań. Warto zaznaczyć na marginesie, że takiemu pracownikowi zazwyczaj brakuje dwóch niezbędnych pierwiastków ludzi sukcesu, tj. motywacji i energii. Tego z kolei nie można powiedzieć o jego zahartowanych kolegach, którzy dzięki sytuacjom stresowym przygotowali się mentalnie do osiągnięcia założonych celów.

### RZEKOME POCZUCIE DEFICYTU CZASU

Niekiedy odczuwamy deficyt czasu na zrobienie czegoś więcej. Najczęściej ma to miejsce wówczas, gdy pracujemy z mocnym przekonaniem, że nie jesteśmy w stanie wykonać absolutnie nic więcej ponad to, czym obecnie się zajmujemy. Jako że nasze życie zawodowe nie może obejść się bez niespodzianek i wyzwań, więc zwierzchnik zazwyczaj zleca nam wykonanie dodatkowego zadania ekstra „na wczoraj”. I co się wówczas okazuje? Otóż najczęściej w takiej sytuacji dochodzimy do wniosku, że nasze rzekome poczucie deficytu czasu było po prostu błędne, ponieważ nie dość, że udało nam się wykonać na czas swoją podstawową pracę i tę dodatkowo zleconą, to jeszcze mamy czas dla siebie.

Dlatego tak istotne jest, by przy opracowywaniu codziennego harmonogramu dnia pracy zarezerwować sobie zawsze dodatkowy czas na zrobienie ewentualnego zadania ekstra „na wczoraj”. Dzięki temu będziemy bowiem w stanie



odczuć pozytywny stres, który zapewne przyczyni się do zwiększenia naszej skuteczności.

### MARAZM ZAWODOWY A STRES

Ten, kto odczuwa marazm zawodowy, ten niejako na własne życzenie sabotuje pomyślny bieg swojej dalszej kariery. Nie zapominajmy, że inercja zawodowa w tych czasach to najkrótsza i najpewniejsza droga do utraty nie tyle piastowanego stanowiska, ile pracy. Stagnacja, poczucie zniechęcenia i bierna postawa sprawiają, że wyżej cenimy rutynę niż innowację. Oczywiście mam świadomość, że zasadniczym powodem naszej opieszałości w przeprowadzeniu zmian zawodowych jest m.in. nasze nastawienie i to, że kojarzą się nam one przede wszystkim z wysiłkiem i harówką. Pocieszająca informacja jest taka, że skutecznym czynnikiem umożliwiającym pokonanie w sobie uczucia bierności jest pozytywny stres. Zatem wniosek jest oczywisty – odczuwanie zarówno przyjemnego komfortu, jak i nieprzyjemnego dyskomfortu składa się na pozytywny stres.

W naszym życiu często bywa tak, że dopóki okoliczności zewnętrzne nie przynaglą nas do zejścia z utartego szlaku w pracy, dopóty nim kroczymy. Niejedna osoba w trakcie rozmowy ze mną przyznaje, że wprawdzie ugrzęzła w swojej mało ambitnej pracy, ale z drugiej strony jest jej tak po prostu wygodnie. Skoro człowiek ma świadomość swojego niezadowolenia zawodowego, nasuwa się pytanie: dlaczego nie wykazuje inicjatywy w celu poprawy swojego obecnego stanu? Prawda jest taka, że perspektywa znalezienia nowego miejsca zatrudnienia i przejścia okresu adaptacyjnego sprawia, iż człowiek odczuwa wysoki poziom dyskomfortu psychicznego na samą myśl o zmianie, w efekcie ostatecznie przystaje na takie życie, jakie obecnie prowadzi, czyli marne, ale bezpieczne.

Wielokrotnie zdarzają się w pracy okoliczności, które wręcz dyktują zmiany i tym samym samoistnie wymuszają na nas podjęcie konkretnych kroków w celu przywrócenia w sobie równowagi mentalnej. Kiedy przeważnie ma to miejsce? Otóż do niezbędnej zmiany w naszym życiu dochodzi najczęściej wówczas, gdy albo kariera burzy naszą wewnętrzną harmonię, albo nasze dochody są znacznie niższe niż koszty utrzymania. Mało tego, niekiedy bywa i tak, że otrzymujemy szalenie interesującą propozycję pracy w innej firmie i wtedy – zazwyczaj bez większego namysłu – podejmujemy szybką i definitywną decyzję o zmianie miejsca zatrudnienia.

Warto wspomnieć na marginesie, że w podjęciu trafnej decyzji o dokonaniu zmiany zawodowej okazuje się pomocne zestawienie ze sobą profitów związanych ze zmianą oraz ceny, jaką przyjdzie nam za nią zapłacić. Powiedzmy, że naszym celem byłby zakup samochodu klasy premium, który niewątpliwie podkreśliłby naszą indywidualność. Każdy z nas zdaje sobie sprawę, że zakup takiego auta wiąże się nade wszystko z większymi kosztami, które z kolei mają wpływ na



nasz domowy budżet. Pamiętajmy, że perspektywa zakupu luksusowego samochodu może spowodować w nas skuteczną motywację do znalezienia lepiej płatnej pracy, która *de facto* zapewniłaby nam wysoki standard życia.

### SPOSOBY NA POZBYCIE SIĘ STRESU

Jako że dla większości jest oczywiste, iż stres zjada nas od środka, więc rozsądek nakazuje nam pozbyć się go na zewnątrz. W jaki sposób najlepiej to uczynić? Według mnie szczerą rozmową z bliską i zaufaną osobą to najskuteczniejszy sposób na rzucenie z siebie trosk dnia codziennego. Taka przyjacielska rozmowa zazwyczaj pozwala się uspokoić i oczyścić umysł z niepotrzebnych myśli. Co ciekawe, najczęściej jest tak, że gdy już uda się nam wyrzucić na zewnątrz wszelkie niszczące nas emocje, wówczas konkretna sytuacja prezentuje się w zupełnie innym świetle, tzn. nie aż tak czarnym, jak wydawała się nam ona na początku.

Spostrzegłam, że jednym z czynników stresogennych bywają nasze przyzwyczajenia. Ten, kto uważa, że jego stare zwyczaje wywołują w nim podwyższony stan napięcia, powinien podjąć decyzję o wprowadzeniu wokół siebie istotnych zmian w celu odzyskania energii życiowej. Kiedy uda się nam wyeliminować z życia choć jedno przyzwyczajenie, zapewne w krótkim czasie wpadniemy w trans zmian, dzięki czemu staniemy się bardziej kreatywni i otwarci na świat niż dotychczas.

Sposób radzenia sobie ze stresem w pracy wpływa zarówno na naszą skuteczność, jak i nieskuteczność na tym polu. Choć życie zawodowe ustawicznie serwuje nam sytuacje stresogenne, wywołujące w nas napięcie emocjonalne, jednak dołóżmy starań, aby substytuować wewnętrzny strach w inspirującą siłę do podjęcia walki o sukces zawodowy...

## ZAMÓWIENIA PRENUMERATY REDAKCYJNEJ

### Prenumerata na 2017 r.

– za 6 numerów magazynu „Controlling i Zarządzanie”  
(dwumiesięcznik) zapłacisz **tylko 270 zł (plus łączne koszty wysyłki 29 zł)**.

Koszt pojedynczego egzemplarza z 2015, 2016 oraz z 2017 roku – **45 zł**.

#### Dane do faktury

Nazwa przedsiębiorstwa / instytucji

Adres (kod, miejscowość, ulica, nr)

NIP

Kontakt (imię i nazwisko, stanowisko, tel., e-mail)

Pieczęć i podpis

Zamówienie proszę przesłać na adres: [biuro@e-marina.eu](mailto:biuro@e-marina.eu)

**Realizacja zamówienia nastąpi po dokonaniu płatności na rachunek bankowy:  
43 1500 1168 1211 6006 1248 0000 BZ WBK o/Wrocław**

Wyrażam zgodę na otrzymywanie faktur w formie elektronicznej.

Dodatkowe informacje: telefon: (71) 368 68 50, e-mail: [biuro@e-marina.eu](mailto:biuro@e-marina.eu)

# Grupa doradców magazynu „Controlling i Zarządzanie”

[www.controlling-zarzadzanie.pl](http://www.controlling-zarzadzanie.pl) (zakładka „Usługi doradcze”)

## Ponadstandardowe rozwiązania... zgodne z najlepszymi światowymi wzorcami



### **dr Michał Chalastra**

Konsultant i wdrożeniowiec, wieloletni praktyk controllingu

Działam od 1997 r., prowadzę wąski profil działalności i koncentruję się na kluczowych obszarach controllingu. Realizuję duże projekty i specjalizuję się w rozwiązaniach ponadstandardowych zgodnych z najlepszymi światowymi wzorcami controllingu.



### **dr Roman Kotapski**

Konsultant i wdrożeniowiec w zakresie budżetowania i controllingu

Specjalizuję się w doradztwie i wdrażaniu systemów rachunku kosztów, rachunkowości zarządczej, budżetowania, controllingu. Dysponuję szeroką wiedzą dotyczącą wdrażania systemów informacyjnych wspomagających zarządzanie w przedsiębiorstwach.



### **Robert Loranc**

Senior Interim, Shadow & Executive Manager, doradca restrukturyzacyjny, mentor, inwestor

Od 2000 r. pracuję dla zarządów, rad nadzorczych i właścicieli firm, dostarczając sukces na czas i powyżej oczekiwań. Świadczę specjalistyczne usługi zarządzania w zakresie: Interim Management, Interim Shadow Management, Interim Contract Management, Interim Project & Programme Management, Interim Management Buy In/Out, Interim Start Up Management, Interim Restructuring Advisory.

---

### **Informacje i koordynacja:**

Stanisław Woźniak, telefon: (+48) 730 013 448,  
e-mail: [stanislaw.wozniak@controlling-zarzadzanie.pl](mailto:stanislaw.wozniak@controlling-zarzadzanie.pl)



**Wiedza** w zasięgu ręki!



### PLANOWANIE FINANSOWE

To książka dla tych, którzy zajmują się lub chcą się zajmować finansami przedsiębiorstwa.



### ZARZĄDZANIE FINANSAMI PRZEDSIĘBIORSTWA

Praktyczne przykłady zarządzania finansami przedsiębiorstwa.



### ANALIZA FINANSOWA PRZEDSIĘBIORSTWA

Praktyczne i przydatne kompendium, które pozwala ocenić działalność operacyjną przedsiębiorstw.



### BUDŻETOWANIE W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM BUDOWLANO-MONTAŻOWYM

Dobra lektura dla menedżerów budowlanych.



### RACHUNKOWOŚĆ

Kompleksowe ujęcie rachunkowości z programem finansów-księgowym.



### MOTYWOWANIE PRACOWNIKÓW

Pieniądze to nie wszystko! Jak motywować pracowników?



**Książki, które będą Cię inspirować!**

