

Kluczowym warunkiem osiągnięcia głównego celu przedsiębiorstwa (którym jest trwanie) jest sprawne zarządzanie. Sednem zarządzania jest podejmowanie i realizacja decyzji wiodących do celu: we właściwym czasie, przez odpowiednich menedżerów, w ramach realizowanej przez przedsiębiorstwo strategii, na podstawie istotnych i aktualnych informacji itd. Wsparciem dla menedżerów podejmujących i realizujących decyzje są controllerzy, którzy wspierają wszechstronnie, ciągle i systemowo proces zarządzania.

Arkusz kalkulacyjny w controllingu

Stefan Olech, Tomasz Głuszkowski

Współpracę na linii menedżer – controller można przedstawić w postaci następującego modelu (schemat 1).

Menedżer jest odpowiedzialny za wyniki, czyli stopień realizacji celów, controller – za wgląd w wyniki i ich prezentację. Wgląd w wyniki to używanie odpowiednich rodzajów liczb w zarządzaniu. Dla przykładu planowany zysk przedsiębiorstwa można wyrazić w liczbie jednostek walutowych (np. 10 mln złotych), przyrost – w stosunku do poprzedniego roku (np. 0,3%, a inflacja jest szacowana na poziomie 1,8%) czy też rentowności zainwestowanego kapitału własnego (np. 2%, a banki od wkładów rocznych będą płacić w planowanym roku odsetki w wysokości 5%).

Planowane 10 mln zł zysku tworzy niewątpliwie miłe wrażenie [= Wykrzyknik (!) menedżera], ale planowany przyrost zysku jest sześciokrotnie niższy niż przewidywana inflacja czy też rentowność kapitału własnego jest 2,5 raza niższa niż oprocentowanie depozytów rocznych w bankach. Zmusza to do ponownych przemyśleń dotyczących wysokości planowanego zysku [= Pytajnik (?) controllera].

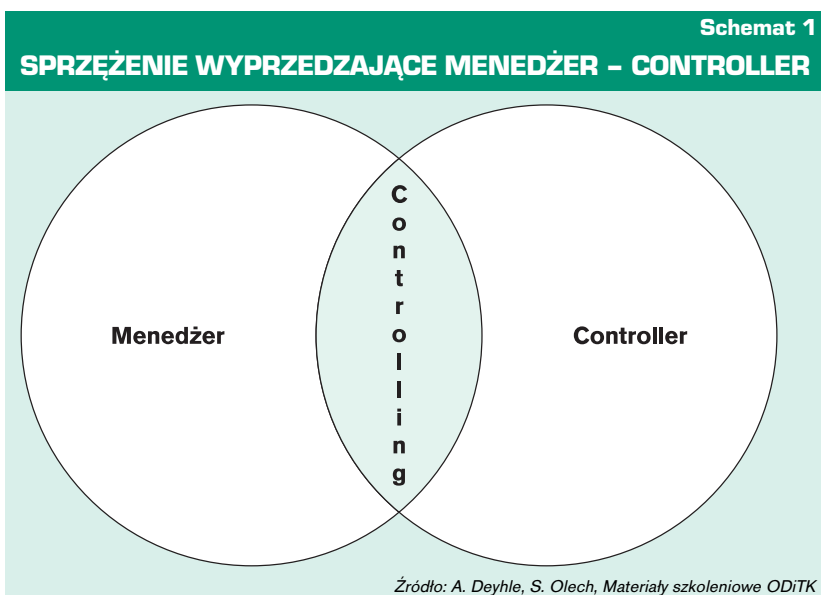
Wgląd w wyniki to także okresowe (np. miesięczne) porównania wykonanie – plan w realizacji celu rocznego. Najistotniejsza w prezentacji wyników jest szybkość i przejrzystość informacji (np. w po-

staci kolorowych wykresów) oraz przedstawianie kluczowych tendencji.

International Group of Controlling zdefiniowała poniższy obraz przewodni controllera.

Controller kształtuje oraz wspomaga proces zarządzania w obszarze poszukiwania celów, planowania, sterowania i dlatego jest współodpowiedzialny za realizację celów, tzn.:

► **troszczy się o przejrzystość wyników (zysk), finansów (przepływy pieniężne), procesów i stra-**



- tegi oraz przyczynia się tym do wyższej gospodarności,
- ▶ **koordynuje całościowo cele i plany częściowe oraz organizuje w całym przedsiębiorstwie zorientowaną na przyszłość sprawozdawczość,**
- ▶ **moderuje tak proces controllingu, aby każdy mógł podejmować decyzje zorientowane na cele,**
- ▶ **zapewnia konieczne dane i informacje,**
- ▶ **kształtuje i pielęgnuje system controllingu,**
- ▶ **jest wewnętrznym doradcą gospodarczym i funkcjonuje jako nawigator w procesie realizacji celów.**

Controlling to wspólna część funkcji menedżera i controllera. Im jest ona większa, tym większe są szanse na zrealizowanie celu w czasie będącym (jeszcze) do dyspozycji. Controlling może być „uprawiany” przez menedżera i controllera, ale także każdy menedżer może być jednocześnie (swoim) controllerem.

Każdy przedsiębiorca (pionier rozpoczynający działalność gospodarczą) pełni funkcję menedżera i controllera jednocześnie, zresztą prawie zawsze w sposób nieuświadomiony.

Controlling można przyrównać do „garnituru szytego na miarę”, dopasowanego do wymagań przyszłego użytkownika. To dopasowanie controllingu do całego przedsiębiorstwa i poszczególnych jego części (np. ośrodków kosztów i ośrodków zysku) wymaga:

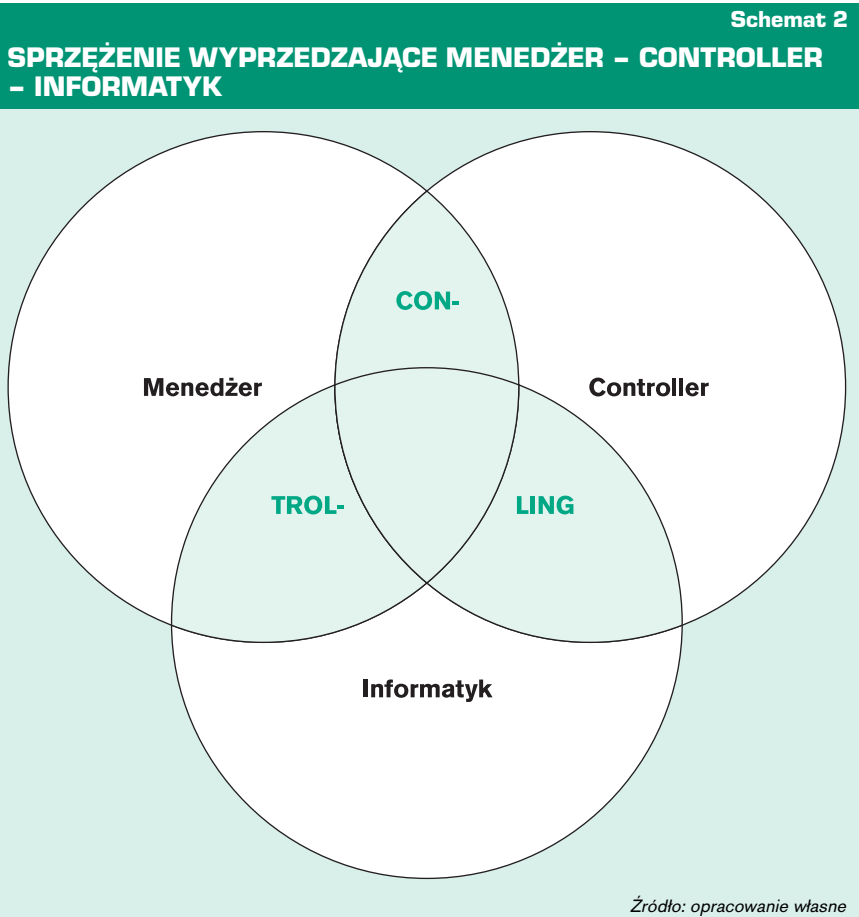
- ▶ przemyślanego doboru rodzajów liczb użytecznych w zarządzaniu,
- ▶ tłumaczenia celu i planu całego przedsiębiorstwa na cele, plany i do tego jeszcze mierzalne działania w poszczególnych częściach przedsiębiorstwa,
- ▶ ustalenia częstotliwości porównań wykonanie – plan,
- ▶ zaadresowania wszystkich celów, planów i działań do wykonawców (menedżerów i pracowników),
- ▶ podejmowania – w przypadku wystąpienia odchyłeń w trakcie realizowania celów i planów – działań korygujących (planowanie dyspozycyjne) zmierzających do osiągnięcia celu rocznego,
- ▶ wciągnięcia wszystkich realizatorów celów, planów i działań w proces planowania (na poziomie strategicznym i operacyjnym), w tym koordynacji planów częściowych,

- ▶ porównań wykonanie – plan i działań korygujących (planowanie dyspozycyjne),
- ▶ ustalenia kto, od kogo, z jaką częstotliwością otrzymuje informacje itd.

Ze względu na to, że menedżerowie, chcąc podejmować trafne decyzje w obszarze ustalania celów i planowania, muszą dysponować możliwie pełnym zestawem użytecznych informacji, otrzymywanych najlepiej w czasie rzeczywistym, konieczne jest informatyczne wspomaganie zarządzania i controllingu. A więc sprzężenie wyprzedzające menedżer – controller musi być uzupełnione współpracą z informatykiem (**schemat 2**).

Informatyk współpracuje z menedżerem i controllerem, odpowiada za marketing możliwości technicznych arkusza kalkulacyjnego, uświadamia jak gromadzić, sortować, analizować, przetwarzać, transponować i dystrybuować dane liczbowe dotyczące całego przedsiębiorstwa i poszczególnych jego części. Odpowiada również za możliwości generowania raportów dla wszystkich menedżerów, dba o szybki (najlepiej w czasie rzeczywistym) dostęp do informacji przez menedżerów i controllerów.

Menedżerowie i controllerzy znając swoje zapotrzebowanie na informacje (zakres, rodzaje liczb, czas itd.), a informatycy znając możliwości arkusza kalkulacyjnego mo-



gą wspólnie skonstruować system controllingu dopasowany do potrzeb danego przedsiębiorstwa w danym czasie, a więc obejmujący te funkcje controllingu wspierane arkuszem kalkulacyjnym, z których przedsiębiorstwo ma pożytek.

Zapotrzebowanie menedżerów i controllerów na informacje, znajomość możliwości arkusza kalkulacyjnego przez informatyków, a potem menedżerów i controllerów, a także same możliwości arkusza kalkulacyjnego zmieniają się wraz z upływem czasu. Wraz z nimi zmienia się system controllingu, zawsze „szyty na miarę”, zawsze wsparty emocjonalnie słowem „NASZ”, a więc najlepszy dla nas, naszego przedsiębiorstwa, a także naszej części przedsiębiorstwa.

Dodatkową korzyścią płynącą ze stosowania arkusza kalkulacyjnego w controllingu może być w przyszłości trafny wybór dużego, zintegrowanego programu komputerowego dla przedsiębiorstwa. Z badań przeprowadzonych przez SAP w krajach Europy Zachodniej wynikało, że koszty dostosowywania zintegrowanych programów komputerowych do konkretnych przedsiębiorstw, koszty dostosowywania przedsiębiorstw do tych programów (np. tworzenie ośrodków kosztów i ośrodków zysku) i koszty szkoleń przekraczają zawsze koszty planowane, czasem kilkakrotnie. Te rodzaje kosztów to ok. 60% planowanych kosztów wdrożenia zintegrowanego programu komputerowego. Pozostałe ok. 40% to sprzęt i pro-

gram (z bardzo małymi odchyleniami na poziomie wykonania).

Korzystanie z arkusza kalkulacyjnego w controllingu pozwala na ominięcie tych kosztów, gdyż umożliwia on podejście od strony zapotrzebowania przedsiębiorstwa na informacje, a nie od możliwości informacyjnych programu komputerowego, które nie są „garniturem na miarę”.

Autorzy opracowania:

Stefan Olech – kierownik Akademii Controllingu Ośrodka Doradztwa i Treningu Kierowniczego w Gdańsku, trener i szkoleniowiec posiadający wieloletnią praktykę;

Tomasz Głuszkowski – partner firmy Training Partners 73, organizującej szkolenia z zakresu umiejętności użytkownika arkusza kalkulacyjnego, wykładowca w Katedrze Informatyki na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego; e-mail: czytelnicy.controlling@infor.pl

OD REDAKCJI

Część II niniejszego cyklu, obejmująca m.in. różnorodne możliwości i techniki postępowania się arkuszem kalkulacyjnym, opublikujemy w następnym numerze „Controllingu i Rachunkowości Zarządczej”.