

Controllers Handbook – zadania i rola controllingu w kontekście wyzwań 2023 roku

20 stycznia 2023 r. odbyło się spotkanie Regionalnej Grupy Roboczej ICV Warszawa, która wznowiła działalność po dłuższej przerwie. Spotkanie rozpoczęło powołanie nowego Zarządu ICV Warszawa w składzie: Mariusz Sumiński (Lider ICV Warszawa), Magdalena Farbiś, Marcin Błaszczak i Paweł Musiał. Zorganizowane zostało przez Międzynarodowe Stowarzyszenie Controllerów (ICV Polska), we współ-



pracy z warszawską Szkołą Główną Handlową i oprócz członków Stowarzyszenia wzięli w nim udział również studenci i absolwenci studiów podyplomowych „Controlling w Grupach Kapitałowych”, prowadzonych przez SGH pod patronatem ICV. Dzięki takiej formule w spotkaniu uczestniczyło ponad 30 osób, co przełożyło się na wartościową dyskusję i wymianę doświadczeń merytorycznych.

Temat przewodni spotkania brzmiał: **Controllers Handbook**, a uczestnicy spotkali się, by wskazać potencjalne wyzwania i kierunki rozwoju controllingu w polskich przedsiębiorstwach. Z tego względu na wstępie zdefiniowaliśmy Controllers Hand-

book jako wzorcową listę kontrolną dla procesów i zadań controllingu. Spojrzeliśmy wspólnie na aspekty, które będą coraz ważniejsze w świetle wyzwań 2023 roku. Dyskutowaliśmy o tym, jak powinna się zmieniać rola controllerów w firmie, by mogli efektywnie wspierać menedżerów w prowadzeniu biznesu w otoczeniu niepewności związanej z inflacją oraz potencjalnymi zawirowaniami gospodarczymi i politycznymi.

Wprowadzeniem do dyskusji była ekspercka prezentacja **dra Tomasza M. Zielińskiego**, Dyrektora Zarządzającego ICV Polska. Przedstawione zostały w niej najważ-

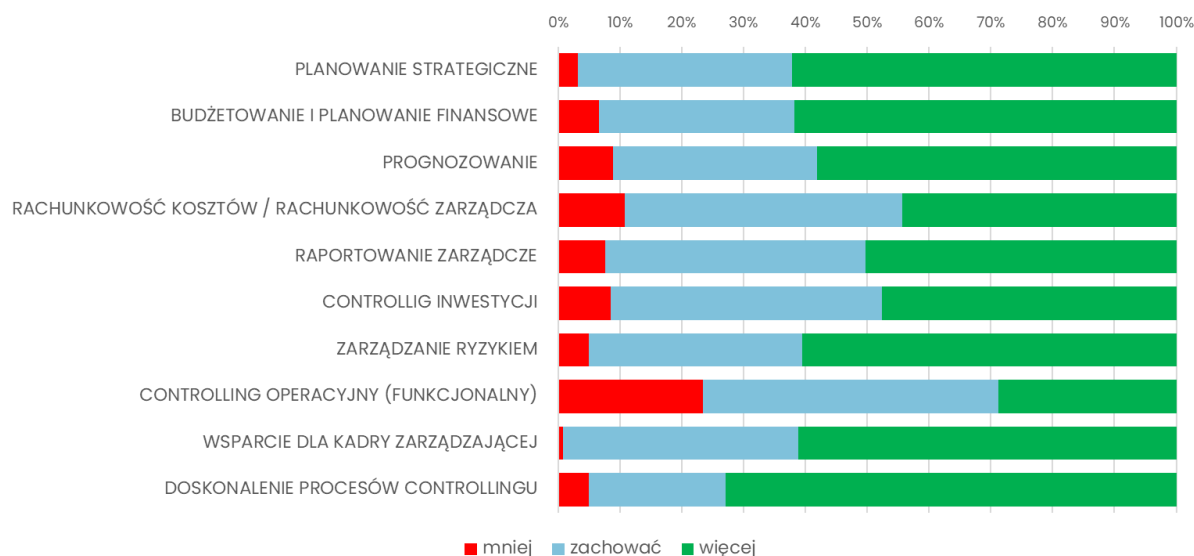


niejsze założenia i rekomendacje wynikające z Controlling Process Model 2.0, opracowane przez International Group of Controlling (IGC) oraz ICV. Szczególnie wartościowe dla uczestników były wskazówki praktyczne dotyczące projektowania i optymalizacji poszczególnych procesów controllingu. Mimo ogólnego konsensusu co do ich zasadności w dyskusji zauważalne były przypadki rozbieżności aktualnej praktyki części firm.

Wyniki badania ankietowego

W ramach przygotowania do spotkania ICV Warszawa przeprowadzone zostało badanie ankietowe „Controllers Handbook – jakie procesy rozwijać i doskonalić w controllingu?”. Autorski kwestionariusz, przygotowany przez Zarząd ICV Warszawa, oparty został na procesowych modelach controllingu, a uzyskane odpowiedzi miały na celu identyfikację procesów i zadań, które w ocenie respondentów powinny być rozwijane lub ograniczane. Ankieta składała się z 33 pytań (podzielonych na 10 sekcji odpowiadających określonym procesom controllingowym). Odpowiedzi zbierane były anonimowo, drogą elektroniczną na próbie członków ICV Polska oraz praktyków controllingu nienależących do stowarzyszenia. Zaprezentowane na spotkaniu wyniki opierały się na 38 odpowiedziach, które udało się pozyskać w ramach badania. W trakcie spotkania zaprezentowano główne wnioski płynące ze zagregowanych wyników badania:

- W każdym z analizowanych procesów (z wyłączeniem aspektów controllingu operacyjnego) wyraźnie przeważają odpowiedzi wskazujące na oczekiwane zwiększenie zaangażowania po stronie controllingu. Przeciętnie od 44 do 73% odpowiedzi wskazywało na zamiar zwiększenia zaangażowania lub rozpoczęcia wykonywania określonych aktywności, podczas gdy na chęć ograniczenia lub zaprzestania wskazywało zaledwie nie więcej niż 11% odpowiedzi. Potwierdza to spodziewany trend zwiększania roli controllingu w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz dążenie do efektywnego wsparcia kadry menedżerskiej przez zespoły controllingu.



Podsumowanie wyników badania. Synteza odpowiedzi według głównych procesów controllingu.

Opracowanie własne RGR ICV Warszawa

- W zdecydowanej większości firm prognozy finansowe i operacyjne odgrywać będą coraz większą rolę, przy czym wyłaniającym się wzorcem jest konieczność zaangażowania w ten proces menedżerów z działów funkcjonalnych (sprzedaż, marketing, produkcja, logistyka). W zasadzie 100% odpowiedzi potwierdziło zasadność koordynacji przez controlling procesów Demand Planning, S&OP czy Integrated Business Planning, podczas gdy scenariusz samodzielnego przygotowania prognoz przez controlling był wskazywany jako opcja do ograniczenia lub zaprzestania przez niemal 1/4 respondentów.
- Wiele firm zamierza rozwijać procesy wspierające monitorowanie rentowności sprzedaży (63% odpowiedzi) oraz prognozowanie cash flow i monitorowanie ryzyk operacyjnych (odpowiednio 62 i 55%). Tym samym w trakcie spotkania postawiliśmy hipotezę, iż Cash Flow jest równie ważny jak rentowność, a dyskusja w dalszej części spotkania potwierdziła, iż jest to temat istotnie interesujący członków ICV Warszawa.
- Kontrolerzy chcą być partnerem biznesowym. Widać wyraźny trend budowania wartości dodanej dla organizacji poprzez różne aspekty współpracy z kadrą zarządzającą oraz działami biznesowymi.
- Zauważalne jest wyraźne zróżnicowanie nastawienia dla zaangażowania controllingu w szczegółowe analizy operacyjne dla działów biznesowych (jedyny obszar, w którym odsetek odpowiedzi wskazujących na zamiar zaprzestania lub ograniczenia aktywności był na podobnym poziomie jak deklaracji zwiększenia zaangażowania lub rozpoczęcia wykonywania określonych zadań).
- Wyłaniającą się strategią jest dążenie do automatyzacji powtarzalnych procesów poprzez efektywne wykorzystanie narzędzi informatycznych controllingu. Zarówno badanie ankietowe, jak i wypowiedzi w trakcie spotkania wyraźnie wskazywały, że ścieżką wyboru dla rozwoju i doskonalenia procesów controllingu jest wdrożenie odpowiednich rozwiązań automatyzujących typowe zadania związane z raportowaniem, budżetowaniem, prognozowaniem czy monitorowaniem rentowności. Praktycznie wszystkie firmy podejmują obecnie wysiłki w tym zakresie, choć wybierane ścieżki rozwoju narzędzi controllingu różnią się znacząco w poszczególnych organizacjach.

Szczegółowy raport zawierający podsumowanie uzyskanych odpowiedzi stanowi załącznik do opracowania.

Wskazane powyżej trendy stanowiły podstawę do wystąpień problemowych przedstawionych w drugiej części spotkania. W ramach każdego z bloków wprowadzeniem do dyskusji było praktyczne studium przypadku lub prezentacja ekspercka prowadzona przez Członków Zarządu ICV Warszawa. Wiele wartościowych wniosków i przemyśleń pojawiało się jednak w trakcie sesji Q&A oraz w ramach komentarzy uczestników spotkania. Poniżej krótkie podsumowanie poszczególnych bloków tematycznych.

Lp.	Zagadnienie	Prowadzący	Podsumowanie dyskusji RGR ICV Warszawa
1.	Prognozowanie operacyjne i finansowe	Magdalena Farbiś (Kombud)	<ul style="list-style-type: none"> • Proces prognozowania musi być dopasowany do branży i modelu biznesowego firmy (wyzwania i czynniki sukcesu są silnie uzależnione od specyfiki firmy i modelu biznesowego). • W części zastosowań modelowanie statystyczne (i elementy AI) mogą dostarczać istotnej wartości dodanej dla automatyzacji procesu, jednak najważniejsze jest odpowiednie zaangażowanie odpowiednich działów funkcjonalnych. • Ważna jest systematyczność prognozowania (nie rzadziej niż raz na kwartał). Z tym zagadnieniem wiąże się wyzwanie zaprojektowania procesów w sposób nieobciążający nadmiernie organizacji
2.	Prognozowanie cash flow i projekcja pozycji gotówkowej	Mariusz Sumiński (FlexiSolutions)	<ul style="list-style-type: none"> • Celami prognozowania cash flow są najczęściej: 1) identyfikacja problemów płynności w celu zapewnienia odpowiedniego finansowania zewnętrznego, 2) planowanie potrzeb finansowych dla realizacji strategii rozwoju lub dużych projektów inwestycyjnych oraz 3) budowa zrozumienia konsekwencji decyzji biznesowych u menedżerów segmentów biznesowych. • Wybór modelu i podejścia do prognozowania (metoda bezpośrednia lub pośrednia) uzależniony jest od celów szczegółowych procesu. • W przypadku prognozowania pozycji gotówkowej (w perspektywie krótko- i średniookresowej) rozwiązaniem z wyboru może być planowanie ze szczegółowością tygodniową (z uwagi na specyfikę śródmiesięcznego cyklu wpływów i wypływów operacyjnych). • Przygotowanie dobrej jakości prognozy cash flow i pozycji gotówkowej wymaga uwzględnienia dużej ilości danych z różnych obszarów firmy (m.in. otwarte pozycje należności i zobowiązań, prognozy sprzedaży, plany zakupów, prognozy kosztów, budżety projektów inwestycyjnych, dane dotyczące obsługi finansowania długu itp.). • W kontekście celów prognozowania cash flow bardzo często węzłowe znaczenie ma trafność prognozowania. Dobre odwzorowanie złożoności modelu biznesowego spółki często jest trudne do osiągnięcia bez wykorzystania odpowiednich narzędzi IT
3.	Controller jako partner biznesowy	Marcin Błaszczak (Scanfil)	<ul style="list-style-type: none"> • Praktyka wsparcia kadry zarządzającej przez controlling może być realizowana w trzech następujących płaszczyznach: 1) Raporty, Dane, Fakty, 2) Analiza, Odchylenia i Komentarze, 3) Wnioski i rekomendacje. • Obszar Raportów, Danych i Faktów może być maksymalnie automatyzowany przez odpowiednie narzędzia IT. Z punktu widzenia zapewnienia odpowiedniego wsparcia dla menedżerów istotna jest dostępność i zrozumiałość raportów oraz zaufanie do poprawności prezentowanych na nich danych. • Analizy i Komentarze wymagają pogłębionego zaangażowania zespołu controllingu. Dobrą praktyką jest ujęcie w raportach lub prezentacjach zarządczych odpowiednich pól zawierających komentarze z wyjaśnieniami istotnych odchyleń i anomalii. Choć modele raportowe mogą pomagać w identyfikacji problemów, to jednak ostateczny wybór, co jest istotne z perspektywy odbiorcy raportu i jak to przedstawić, by było to zrozumiałe dla kadry menedżerskiej, znajduje się w kompetencjach zespołu controllingu. • Wnioski i rekomendacje wypracowywane są w toku interakcji i współpracy pomiędzy controllingiem a menedżerami funkcjonalnymi. Controlling powinien potrafić wyjaśniać konsekwencje finansowe (wyrażane pojęciami rentowność, zysk, cash flow, kapitał pracujący) wynikające z określonych decyzji czy działań biznesowych

Lp.	Zagadnienie	Prowadzący	Podsumowanie dyskusji RGR ICV Warszawa
4.	Narzędzia informatyczne dla controllingu	Paweł Musiał (Controlling Systems)	<ul style="list-style-type: none"> • Współczesny controlling krytycznie potrzebuje odpowiednich narzędzi IT, by efektywnie przetwarzać dane operacyjne gromadzone przez przedsiębiorstwo i dostarczać informacje wymagane przez wszystkich interesariuszy. • Rynek narzędzi, z których może korzystać controlling, rozwija się od ponad 30 lat i jest wiele efektywnych alternatyw dla arkusza kalkulacyjnego, które powinny być świadomie dobierane w zależności o potrzeb firmy. • Systemy transakcyjne (oprogramowanie finansowo-księgowe, systemy ERP) co do zasady nie zapewniają wsparcia dla procesów controllingu. Ich zadaniem jest rejestracja określonych operacji gospodarczych (sprzedaż, produkcja, zatrudnienie), a udostępniane raporty rzadko kiedy ukierunkowane są na wyzwania systemu informacji zarządczej przedsiębiorstwa. • Typową ścieżką automatyzacji w controllingu jest wykorzystanie rozwiązań klasy Business Intelligence. Są to rozwiązanie funkcjonujące w oparciu o Hurtownię Danych lub pobierające online dane z systemów transakcyjnych. Historycznie rozwiązania klasy BI zapewniały możliwość centralnego projektowania i tworzenia raportów dostosowanych do potrzeb określonych grup użytkowników. Obecny trendem w narzędziach BI jest wsparcie procesu „odkrywania danych”, tj. samodzielnej budowy i nawigacji w obrębie ustalonego modelu danych przez użytkownika. W ten sposób działają narzędzia takie jak Power BI, QlickView czy Tableau. • Z perspektywy wykorzystania rozwiązań IT w controllingu optymalnym segmentem są narzędzia klasy Performance Management. Są to systemy zaprojektowane z myślą o wsparciu raportowania zarządczego (z zastosowaniem odpowiednich mechanizmów transformacji, integracji i przekształcania danych wejściowych oraz aplikacją reguł rachunkowości zarządczej firmy), budżetowania, prognozowania czy konsolidacji finansowej. Narzędzia te zapewniają możliwość modelowania procesów controllingowych i budowy raportów, formatek czy reguł planistycznych dopasowanych do modelu biznesowego przedsiębiorstwa. • Podsumowanie globalnego rynku rozwiązań klasy Performance Management (określane skrótem EPM lub CPM, odpowiednio Enterprise lub Corporate Performance Management) lub FP&A (Financial Planning and Analysis) znaleźć można w opracowaniach firmy Gartner. Część z prezentowanych tam systemów dostępnych jest na polskim rynku (rozwiązania oferowane przez lokalnych dystrybutorów lub partnerów wdrożeniowych – np. Prophix, IBM Cognos, Oracle Hyperion). • Ofertę dla polskich przedsiębiorstw rozszerzają rozwiązania zaprojektowane i rozwijane przez polskie firmy specjalizujące się w segmencie CPM. W tej grupie znajdują się zarówno kompleksowe systemy klasy Performance Management, oferujące zakres funkcjonalności porównywalny z systemami oferowanymi przez globalnych dostawców (np. Eureka/Controlling Systems lub FlexiReporting/FlexiSolutions) oraz specjalizowane aplikacje dedykowane dla określonego obszaru zastosowań (np. Doktor Coster). • Nie ma uniwersalnie jednego „najlepszego” systemu. Każdorazowo wybór powinien uwzględniać funkcjonalności i ograniczenie poszczególnych rozwiązań w kontekście specyfiki i potrzeby danej firmy

Tabela 1. Podsumowanie sesji merytorycznych spotkania Controllers Handbook. Opracowanie własne RGR ICV Warszawa

Opracowanie: Mariusz Sumiński, Lider ICV Warszawa