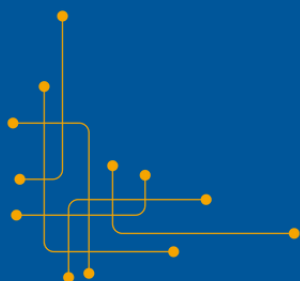


Podsumowanie spotkania
ICV Warszawa oraz ICV
Białystok
– Narzędzia informatyczne
w codziennych procesach
controllingu

Szkoła Główna Handlowa
Warszawa
17.06.2024



NARZĘDZIA INFORMATYCZNE W CODZIENNYCH PROCESACH CONTROLLINGU

W dniu **17 czerwca 2024 r.** dwie Regionalne Grupy Robocze **ICV Warszawa** i **ICV Białystok** połączyły siły i w gościnnych murach **Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie** zorganizowały całodniowe spotkanie poświęcone **Narzędziom informatycznym w codziennych procesach controllingu**.

Wydarzenie przygotowali i prowadzili Liderzy i Członkowie Zarządów obu Grup: **Anna Woźniak** (Lider ICV Białystok), **Joanna Olszewska** (Członek Zarządu ICV Białystok), **Mariusz Sumiński** (Lider ICV Warszawa), **Magdalena Farbiś** (Członek Zarządu ICV Warszawa), **Paweł Musiał** (Członek Zarządu ICV Warszawa) i **Marcin Błaszczak** (Członek Zarządu ICV Warszawa). W spotkaniu udział wzięło 38 osób.



„MAPA” NARZĘDZI W CONTROLLINGU

I. „Mapa” narzędzi wykorzystywanych obecnie w controllingu

W trakcie spotkania każdy z uczestników wypowiedział się na temat praktyki korzystania z narzędzi IT w swojej firmie. W ten sposób przeprowadziliśmy eksperyment łączący cechy badania ilościowego (*patrz zestawienie na zdjęciu*) oraz jakościowego (specyficzny kontekst i architektura procesów controllingowych przedstawiona dla każdego przypadku). Poniżej krótkie podsumowanie uwzględniające zarówno zaprezentowany rozkład ilościowy, jak i generalizację krótkich *case studies* zaprezentowanych przez Członków ICV Polska. Dla przypadków, gdy jedna firma była reprezentowana przez dwie lub więcej osób, miary ilościowe były zliczane wyłącznie jeden raz.

- Praktycznie wszyscy korzystają z Excela. Niezależnie od zakresu wsparcia narzędziowego określone elementy procesów realizowane są ze wsparciem arkusza kalkulacyjnego. Excel wykorzystywany jest zarówno w firmach

	EXCEL	ERP / CRM	HD+BI	BI	BPM
RAPORTOWANIE ZARZĄDZCIE	### ## ### ## //	### 	### ###	### ## ### ## 	###
BUDŻETOWANIE I PROC.	### ## ### ## //				

„MAPA” NARZĘDZI W CONTROLLINGU

nieposiadających żadnego innego oprogramowania controllingowego, jak i w organizacjach korzystających z rozwiązań klasy BI lub EMP/CPM/FP&A. Jednak sposób użycia jest odmienny w poszczególnych przypadkach – czasem jest to podstawowe narzędzie pracy wykorzystywane jako jedyne narzędzie raportowania i budżetowania, kiedy indziej jako rozwiązanie wykorzystywane wyłącznie w obszarach, dla których pozostałe rozwiązania nie zapewniają wsparcia.

- Raportowanie zarządcze jest bardzo często automatyzowane za pomocą rozwiązań Business Intelligence. Silnie dominującym narzędziem jest Power BI – z dużym prawdopodobieństwem Power BI stanowił >95% wskazań uczestników (co dobitnie pokazuje, jak skutecznie Microsoft zagospodarował ten segment rynku).
- W firmach produkcyjnych rozliczenia kosztów realizowane są przez ERP, a w pozostałych przypadkach pozostaje Excel lub pojawia się luka narzędziowo-procesowa.
- W procesach budżetowania i prognozowania króluje arkusz kalkulacyjny. Również w dużych oraz bardzo dużych firmach. Dane z Excela finalnie trafiają do HD/Power BI, by tam móc monitorować realizację. Samo planowanie odbywa się jednak tak samo jak 10–15 lat temu...
- Obecnie niewiele firm wykorzystuje bezpośrednio narzędzia controllingowe (CPM – Corporate Performance Management, FP&A – Financial Planning & Analysis). Natomiast coraz więcej osób zna już ten segment rozwiązań, z ciekawością przygląda mu się i rozważa możliwości ich zastosowania w swoich firmach.

PODSUMOWANIE PRACY GRUP TEMATYCZNYCH

II. Najważniejsze aspekty związane z oczekiwaniami i wykorzystaniem narzędzi IT w controllingu – podsumowanie pracy zespołów tematycznych i dyskusji wszystkich uczestników

Uczestnicy spotkania pracowali w sześciu zespołach roboczych. Każdy zespół przedstawił własne przemyślenia i rekomendacje dotyczące zadanego tematu, które później były dyskutowane na forum ogólnym. Poniżej zestawienie tematów i lista zagadnień (rekomendacji, wymagań, dobrych praktyk – w zależności od charakteru problemu) wypracowana jako kolektywne stanowisko Grupy Roboczej.

1. Raportowanie zarządcze – czego controlling oczekuje od narzędzi IT?

- Elastyczność – możliwość dopasowania do modelu biznesowego firmy.
- Self Service – możliwość samodzielnej budowy raportów i analiz przez controllerów i/lub menedżerów.
- Wielowymiarowa analiza danych – możliwość dekompozycji wyników (marż) według klientów, produktów, kanałów dystrybucji, projektów itp.
- Poprawność danych – implementacja reguł współzależności i kontrolek w celu zapewnienia jakości raportowania i eliminacji ryzyk wynikających z błędów / niskiej jakości danych wejściowych.
- Czytelne i wystandaryzowane raporty – rosnąca aprobatą dla stosowania standardów branżowych, np. IBCS.
- Dostęp do różnych źródeł danych – wykorzystanie różnych danych (finansowe, sprzedażowe, operacyjne, rynkowe) w procesach raportowania zarządczego.

PODSUMOWANIE PRACY GRUP TEMATYCZNYCH

- Efektywność i ergonomia procesu raportowania zarządczego (przejścia od przygotowania danych do raportów).
- Alokacje kosztów inne niż wychodzące z ERP/FK – szczególnie możliwość raportowania Flash (szybkie zamknięcie, „nie musimy czekać na księgowość”) oraz marż na bieżąco (przykładowo *daily sales* uzupełniona o kalkulacje obciążeń z tytułu rabatów retrospektywnych).
- Transparentność i audytowalność procesu.
- Alerty informujące o odchyleniach (żeby nie trzeba było ich szukać lub wymuszające komentarz) – tu zastrzeżenie: nadmierne wykorzystanie notyfikacji mailowych może prowadzić do ich stałego ignorowania.
- Dostępność online dla controllingu i menedżerów.

2. Budżetowanie i prognozowanie – czego oczekuje controlling od narzędzi IT?

- Dokładne zaplanowanie kluczowych obszarów budżetowania („co jest dla nas istotne i gdzie są ograniczenia”) – konfiguracja procesu budżetowego dopasowana do modelu biznesowego i strategii rozwoju danej organizacji.
- Standaryzacja procesu i struktur planowania.
- Workflow i akceptacja dla budżetów cząstkowych oraz możliwość wersjonowania budżetów.
- Zrozumiały panel menedżerski (dashboards) – prezentacja zbiorcza budżetów na potrzeby kluczowych decydentów.
- Wykorzystanie historycznych i łączenie z danymi prognozowanymi (dane referencyjne do planowania pozwalające na ocenę realności/dynamiki budżetów).
- Scalanie wielu danych z różnych obszarów – automatyczna konsolidacja budżetów cząstkowych jako sposób na problemy związane z „ręcznym łączeniem” danych w arkuszach kalkulacyjnych.

PODSUMOWANIE PRACY GRUP TEMATYCZNYCH

- Elastyczność w dodawania jednostek (lub innych przekrojów biznesowych) do modelu planistycznego.
- Efektywne wykorzystanie danych, które są już zawarte w innych systemach – zwłaszcza tam, gdzie istniejące systemy zawierają dane „baseline”, które można traktować jako (prawie) pewne w kontekście przyszłych okresów (plan amortyzacji, przychody abonamentowe, obecne kontrakty itp.).
- Wprowadzanie danych w jednym miejscu (wspólna baza danych planistycznych).
- Podpowiedzi budżetu – możliwość wstępnego wypełnienia formatek przed wysłaniem ich menedżerom.
- Symulacje w procesie planowania – możliwość tworzenia nowych wersji poprzez zmianę określonych parametrów (bez konieczności powielania całej struktury plików i danych wejściowych).

3. Kalkulacje kosztów i zarządzanie rentownością – czego oczekuje controlling od narzędzi IT?

- Elastyczność (interfejsów, nośników i kluczy podziałowych).
- Możliwość wprowadzania danych z tabel zewnętrznych – wykorzystanie jako rozdzielników danych, których nie ma w bieżącym systemie:
 1. Kontrola jakości i spójności danych wejściowych (warunki brzegowe, wartości, wykrywanie anomalii);
 2. Możliwość „mapowania” (uspójniania) danych pochodzących z różnych źródeł.
- Automatyzacja rozliczeń.
- Możliwość prezentacji przekrojowych/ wielowymiarowych oraz analiz krzyżowych.
- Możliwość stosowania reguł alokacyjnych również do danych planistycznych.

PODSUMOWANIE PRACY GRUP TEMATYCZNYCH

- Zarządzanie ryzykiem – parametry, które mogą być nieaktualne(?).
- Kalkulacja kosztu planowanego (TKW) uwzględniająca prognozowane ceny zakupu materiałów, stawki narzutów, rewizję technologii.

4. Typowe problemy i wyzwania związane z brakiem odpowiedniego systemu. Co może blokować inwestycje w systemy?

- Pracochłonność pozyskania i interpretacji danych.
- Niespójność danych (protezy) - niska jakość (lub brak odpowiedniej) informacji zarządczej.
- Brak dostępu *ad hoc*.
- Brak wspólnego języka pojęć – różne definicje tych samych pojęć stosowane przez menedżerów różnych działów i organizacji.
- Brak procesów i procedur – brak standaryzacji oraz powtarzalności.

5. Co blokuje inwestycje w systemy?

- Brak świadomości zarządu, że system jest ważny; brak wsparcia dla projektu ze strony zarządu.
- Ograniczenia zasobów (ludzie, czas, pieniądze).
- Niedojrzałość organizacji:
 1. Liczba „wyjątków” i brak standaryzacji.
 2. Częsta zmiana parametrów lub oczekiwań menedżerów.

6. Jakie kompetencje powinien mieć zespół controllingu, by efektywnie wdrażać oraz wykorzystywać narzędzia IT?

- Kompetencje techniczne, a także związane ogólnie z narzędziami IT:
 1. Rozsądny poziom wiedzy technicznej oraz „computer literacy”.
 2. Umiejętności analityczne i abstrakcyjne myślenie (umiejętność generalizacji i zamiany „wyjątków” na „przypadki użycia”).

PODSUMOWANIE PRACY GRUP TEMATYCZNYCH

3. Otwartość na zmianę.
4. Umiejętność przekładania potrzeb biznesowych na narzędzia controllingowe (dla uzyskania efektywnej współpracy z dostawcą), abstrakcyjne myślenie.
 - Kompetencje merytoryczne:
Znajomość organizacji (model biznesowy, procesy, systemy, potrzeby menedżerów).
 - Kompetencje organizacyjne i „miękkie”:
 1. Komunikacja;
 2. Praca zespołowa;
 3. Zarządzanie czasem;
 4. Mentoring;
 5. Zarządzanie projektami;
 6. Asertywność;
 7. Zarządzanie priorytetami.

7. Rola controllingu i jego narzędzi w raportowaniu ESG

Controlling będzie odpowiadał za gromadzenie danych różnych obszarów biznesu:

- Wypracowanie zakresu i formatu raportowania ESG – włączając również identyfikację źródeł danych wejściowych lub zaprojektowanie procesów ich gromadzenia/rejestrowania.
- Analiza danych – ocena efektywności na podstawie parametrów ESG w odniesieniu do danych.
- Porównanie z benchmarkami rynkowymi (też jako kryterium udziału w przetargach – dla części firm);
- Raportowanie (zbierania i analizowania danych), kalkulacja KPI – z silnym naciskiem na potrzebę automatyzacji;
- Zarządzanie ryzykami w kontekście braku gotowości mniejszych firm do transparentnego raportowania (potencjalnie wskaźniki ESG – np. emisja CO₂ – jako parametry oceny dostawcy przez większe podmioty).

SYSTEMY DLA CONTROLLINGU

III. Narzędzia informatyczne w controllingu – praktyczna prezentacja wybranych rozwiązań

Ostatnim blokiem spotkania była prezentacja *case studies* lub możliwości i funkcjonalności wybranych narzędzi wspierających procesy controllingowe. Przedstawione zostały trzy rozwiązania – i w każdym przypadku głos w dyskusji mogli zabrać zarówno przedstawiciele dostawcy, jak i controllerzy korzystający w praktyce z danego rozwiązania. W szczególności w trakcie spotkania uczestnicy mogli zapoznać się z następującymi systemami dla controllingu:

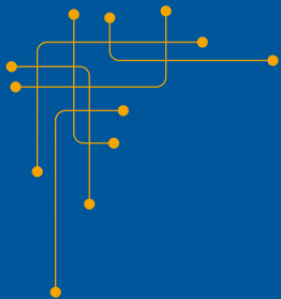
- Dr Coster – aplikacja wspierająca rozliczenie kosztów na zlecenia produkcyjne (praktyczne studium przypadku w firmie poligraficznej).
- FlexiReporting – kompletny system controllingowy (EPM/FP&A) – krótka prezentacja obszarów wykorzystania systemu i przykłady wykorzystania możliwości rozwiązania ukierunkowane na potrzeby i wyzwania związane z procesem budżetowania.
- Eureka – kompletny system controllingowy (EPM/FP&A/BI) – prezentacja przykładowych scenariuszy wykorzystania systemu i możliwości systemu w kontekście potrzeb związanych z analizą rentowności i przygotowaniem dashboardów zarządczych; krótkie *case study* wdrożenia systemu w branży energetycznej.

IV. Wnioski

Zauważamy, że coraz więcej firm dostrzega potrzebę inwestycji w narzędzia dla controllingu. Power BI jest łatwo dostępny i względnie tani w początkowych etapach wykorzystania (koszty rosną, gdy pojawia się potrzeba budowy Hurtowni Danych). Wiele firm rozpoznaje rozwiązania dostępne w segmencie CPM/EPM/FP&A i przygląda im się w kontekście budowy uzasadnienia biznesowego dla ich zastosowania w celu optymalizacji procesów controllingowych. Przedstawione możliwości oraz funkcjonalności systemów dostępnych na polskim rynku bardzo dobrze wpisują się w potrzeby, a także wyzwania controllingu. W wielu przypadkach funkcjonalności zaprezentowanych systemów pozwalają szybko zlikwidować wąskie gardła oraz nieefektywności obecnych procesów, co znajduje potwierdzenie w praktyce firm, które już wdrożyły tego typu narzędzia.

WNIOSKI





PODZIĘKOWANIA

Serdecznie dziękujemy Liderom i Członkom Zarządów Regionalnych Grup Roboczych ICV Warszawa oraz ICV Białostok za zaangażowanie w organizację spotkania:

- Anna Woźniak, Lider ICV Białostok,
- Joanna Olszewska, Członek Zarządu ICV Białostok,
- Mariusz Sumiński, Lider ICV Warszawa.
- Magdalena Farbiś, Członek Zarządu ICV Warszawa,
- Paweł Musiał, Członek Zarządu ICV Warszawa,
- Marcin Błaszczak, Członek Zarządu ICV Warszawa.

Dziękujemy wszystkim uczestnikom za aktywny udział w spotkaniu i wartościowe głosy w dyskusji.

Do zobaczenia na kolejnych wydarzeniach ICV Polska!

*Spotkanie podsumował:
Mariusz Sumiński, Lider ICV Warszawa*

ICV - MIĘDZYNARODOWE
STOWARZYSZENIE CONTROLLERÓW

ul. Towarowa 35/403A
61-896 Poznań

www.icvpolska.pl
icv@akademiacontrollingu.pl

