

# Systemy raportów zarządczych dla firm

**Rozmowa z Pawłem Benderem z firmy OMIS Projekt dotycząca raportów zarządczych w firmach oraz oferty outsourcingu w tym zakresie.**

**Agnieszka Bereźnicka-Serafin: Jak ważna jest informacja w biznesie i w zarządzaniu firmą?**

**Paweł Bender:** Każdy biznes, każda firma wymaga informacji. Nie jest możliwe funkcjonowanie jakiegokolwiek firmy bez obiegu informacji, chociażby na poziomie werbalnym. Działalność niektórych firm uzależniona jest od informacji zewnętrznych, rynkowych, ale każda firma wymaga dobrej informacji na temat swojej sytuacji wewnętrznej. Osoby zarządzające firmą muszą wiedzieć, jaka jest sytuacja ekonomiczna, przebieg procesów, jakie są możliwości i bariery rozwoju oraz jakie czynniki wpływają na obecną i przyszłą pozycję firmy.

Najbardziej podstawową, ale też archaiczną formą informacji zarządczej, jest rozmowa menedżera z podwładnymi, w której poznaje on potrzebne fakty. Pierwsze próby sformalizowania informacji zarządczej bazowały na danych księgowych, gdzie dane z kont księgowych stanowiły równocześnie informację dla menedżera firmy. Ze względu jednak na liczne ograniczenia księgowości informacja zarządcza zaczęła ewoluować w kierunku wyodrębnionego obszaru w zarządzaniu firmą. Obecnie standardem jest system raportów zarządczych, który dostarcza wszystkie informacje potrzebne menedżerowi firmy w czytelnej formie, na odpowiednim poziomie agregacji, obejmując wszystkie niezbędne obszary i szczegóły. System ten powinien funkcjonować w sposób szybki i przejrzysty, cykliczność oraz zawartość raportów powinna być określona i niezmienna (a nie przypadkowa, jednorazowa). Menedżer powinien być pewien, że otrzyma wszystkie potrzebne informacje na czas i w przewidywalnej formie.

**W jaki sposób można zdefiniować obecny poziom rozwoju raportów zarządczych?**

Aktualnie standardem jest Management Information System (MIS), sformalizowany, rozbudowany i zdefiniowany model raportowania zarządczego, oparty na hurtowni danych. Dane o najwyższej możliwej szczegółowości przechowywane są w bazach danych w ustrukturyzowanej i logicznej formie. Dane te oczywiście nie pochodzą z kont księgowych, tylko bezpośrednio z systemów sprzedażowych, finansowych, magazynowych i innych, funkcjonujących w firmie. Na podstawie zawartości hurtowni danych generowane są raporty zarządcze w dowolnych odstępach czasu, ostatnio obserwowany jest trend przechodzenia na tygodniowe cykle raportowania (szczególnie w zakresie sprzedaży). Generowanie raportów zarządczych jest maksymalnie zautomatyzowane i oparte na zdefiniowanych algorytmach oraz formatach (szablonach) poszczególnych raportów. W ten sposób system osiąga pożądaną szybkość i jakość dostarczania informacji zarządczej.

Oczywiście w Polsce więcej firm jest raczej na etapie przymierzania się do profesjonalnego raportowania zarządczego, niż w fazie użytkowania funkcjonującego systemu MIS. Dotyczy to przede wszystkim firm średnich, nie mówiąc o małych. W największych firmach, które często należą do międzynarodowych koncernów, standardy raportowania przenoszone są bezpośrednio od zagranicznych właścicieli. W tym przypadku raporty zarządcze służą de facto właścicielowi do monitorowania aktywności spółki córki w Polsce, niż do faktycznego zarządzania tą spółką przez lokalnego menedżera. W firmach średniej wielkości do

tej pory uznawano, że zarządzanie na podstawie danych księgowych jest wystarczające i tak też rozumiano informację zarządczą. Wymogi rynku i konkurencji (szczególnie większej, międzynarodowej) sprawiają jednak, że firmy te zmuszone są wręcz do przechodzenia na zarządcze standardy raportowania i mamy aktualnie sytuację „przejściową”. Małe firmy ciągle bazują na przekazie werbalnym i raportach jednorazowych, incydentalnych, przy czym sytuacja ta w najbliższym czasie nie zmieni się.

### **Czy w Polsce są możliwości dynamicznego rozwoju raportowania zarządczego?**

Pod kątem technologicznym (przede wszystkim oprogramowania) możliwości takie istnieją, ponieważ większość liczących się dostawców oprogramowania oferuje rozbudowane programy przeznaczone do controllingu w firmach. Należy tu jednak zwrócić uwagę na dwa fakty: po pierwsze programy te opracowane zostały w krajach zachodnioeuropejskich lub w USA, w związku z czym ich polski dystrybutor sprzedaje jedynie licencję i oferuje ograniczoną pomoc przy wdrożeniu. Po drugie koszt tych programów jest bardzo wysoki, w wielu przypadkach jest to nadmierna inwestycja w porównaniu z rzeczywistymi potrzebami firmy. Ponadto cała wiedza i koncepcja merytoryczna MIS-u musi być opracowana oddzielnie, co dodatkowo wymaga zaangażowania odpowiednich specjalistów. Wdrożenie takiego programu jest więc procesem bardzo drogim, długim i pracochłonnym.

Jeżeli w tym momencie spojrzymy na merytoryczne możliwości rozwoju MIS-u w Polsce, to niestety obraz jest bardziej pesymistyczny. Nie ma w Polsce jeszcze odpowiednich specjalistów z dziedziny controllingu. Oczywiście są firmy, które dysponują bardzo dobrymi pracownikami w tym obszarze i posiadają naprawdę funkcjonalne rozwiązania. Natomiast controlling jako dziedzina biznesu jeszcze raczkuje. Dowodem są na to oferty większości firm szkoleniowych czy konsultingowych, gdzie na szkoleniach z controllingu kursanci uczą się konstruowania bilansu, wskaźników typu ROA/ROE czy sprawozdawczości giełdowej. To jest nieporozumienie, w ten sposób nie stworzy się MIS-u w firmie.

Ponadto w świadomości samych menedżerów istnieje słabe zrozumienie idei controllingu i MIS-u. Dla niektórych jest to tylko zbudowanie planu i monitorowanie jego wykonania, dla innych wystarczy przemianowanie dawnego stanowiska dorywczych analiz na stanowisko controllingu, dla innych wreszcie controllingiem są zestawienia otrzymywane z komórki księgowej. Nie ma w tym żadnej wartości analitycznej ani zarządczej.

### **Co w takim razie powinny robić firmy, żeby ich systemy raportowania zarządczego były jak najlepsze?**

Podjmując decyzję o budowie MIS-u, firmy powinny rozważyć wszystkie aspekty: technologiczny, merytoryczny, ludzki i oczywiście finansowy. Warstwa technologiczna jest bardzo istotna, ponieważ decyduje o wszystkich pozostałych aspektach. W ramach technologii dostępne są gotowe programy controllingowe (które mają jednak sporo wad) lub programy bazodanowe, które są jedynie pierwszym (choć bardzo ważnym) etapem uruchamiania MIS-u. W obu przypadkach wydatek dla firmy jest znaczący i musi być podejmowany bardzo rozważnie. Warstwa merytoryczna jest nieco trudniejsza do rozpatrzenia, ponieważ nie opiera się na wymiernych czynnikach (np. koszt, czas). Trudno jest zweryfikować potencjał merytoryczny w zakresie profesjonalnego MIS-u, szczególnie w przypadku poszukiwania odpowiednich specjalistów na rynku. Ale to właśnie od podejścia metodologicznego zależy powodzenie całego systemu raportowania, ponieważ każde oprogramowanie może zostać uruchomione, ale od analityków zależy, w jakim stopniu zostanie ono wykorzystane i na ile będzie to funkcjonalne dla odbiorców MIS-u. Czynnikiem ludzki w decyzji o wdrożeniu MIS-u oznacza możliwości firmy w tym zakresie, tj. na ile firma będzie w stanie korzystać i opierać się na nowym rozwiązaniu, czy pracownicy nie będą blokować nowego raportowania w obronie swoich pozycji, czy menedżer będzie umiejętnie gospodarować natłokiem nowych informacji, itp. Należy pamiętać, że uruchomienie MIS-u zawsze wiąże się z większymi lub mniejszymi zmianami w organizacji firmy. Jeżeli firma jest dobrze przygotowana do szczegółowego raportowania (struktura jest przejrzysta i logiczna, obowiązki jasno określone), to zmiany nie będą głębokie. Jeżeli natomiast firma jest zorganizowana chaotycznie, decyzyjność i odpowiedzialność jest rozmyta, a przepływ informacji kuleje, to zmiany będą głębokie i dotkliwe dla niektórych pracowników. Bez tych zmian MIS nie będzie po prostu spełniał swojej roli.

Decydując się na uruchomienie MIS-u (a jest to już konieczna decyzja), firma powinna odpowiedzieć sobie jasno na wszystkie powyższe kwestie. Przede wszystkim powinna zważyć poziom wydatków z korzyściami MIS-u, tak aby nie przeznaczyć nadmiernych kwot na ten cel i nie przeinwestować. Relatywnie niska konkurencja w zakresie oprogramowania controllingowego na naszym rynku częściowo uzasadnia wygórowane ceny, jednak obecnie istnieje kilka innych, bardziej efektywnych sposobów uruchomienia profesjonalnego MIS-u.

## Jaki sposób działania doradzałby Pan firmom decydującym się na MIS?

Porównując trzy podstawowe oferty: konsultingu, zakupu oprogramowania controllingowego oraz uruchomienia bazy danych, zdecydowanie polecałbym tę ostatnią. Konsulting jest najmniej efektywny, ponieważ ma niewiele wspólnego z praktyką (szczególnie w raportowaniu), promuje rozwiązania nadmiernie skomplikowane i nieczytelne oraz nie bierze odpowiedzialności za trafność swoich rozwiązań. Oprogramowanie controllingowe funkcjonuje prawidłowo wyłącznie na bazie odpowiednich danych i schematów informatycznych, a firmy często takimi w 100% jednolitymi i uporządkowanymi danymi nie dysponują. Poza tym oprogramowanie takie wymaga ciągłych zmian i dostosowań, wynikających ze zmian w strukturze firmy, portfelu produktów, procesach itp. W związku z tym oprogramowanie controllingowe osiąga najwyższą skuteczność działania jedynie w krótkim czasie po wdrożeniu, a z praktyki wiadomo, że po 3–5 latach jest już zupełnie bezużyteczne.

Zakup licencji bazy danych jest jednym z droższych rozwiązań na tle pozostałych opcji, ale zapewnia najwięcej możliwości (nie tylko raportowych) oraz charakteryzuje się najlepszą ciągłością działania. Po wdrożeniu bazy danych w firmie (co często jest bardzo pracochłonnym zadaniem) powstaje możliwość uruchomienia MIS-u (sama baza danych jest tylko połową zadania). Programiści i analitycy firmy powinni opracować wzory oraz algorytmy do generowania raportów zarządczych, powinni też zoptymalizować przetwarzanie danych oraz ich weryfikację (uzgadnianie). Chociaż jest to zadanie bardzo złożone i kosztowne, to po zakończeniu daje firmie nieporównywalnie większe możliwości od alternatywnych rozwiązań omówionych wcześniej.

Najlepszym jednak wyjściem, nieporównywalnie korzystniejszym dla firmy od wszystkich poprzednich, jest współpraca z wyspecjalizowaną dostawcą raportów zarządczych dla firm. Jest to korzystne przede wszystkim pod względem finansowym, ale też merytorycznym, ponieważ firma otrzymuje istotne wsparcie w koncepcji, budowie i wykorzystaniu raportów zarządczych. Moja spółka – OMIS Projekt – zajmuje się właśnie usługowym tworzeniem systemów raportów zarządczych (MIS) dla firm. Projektujemy, uruchamia-

my i na bieżąco eksploatujemy systemy MIS, a klient otrzymuje od nas gotowe, cykliczne raporty.

## Proszę przybliżyć swoją ofertę oraz wskazać, czym wyróżnia się ona wśród innych.

Opracowaliśmy koncepcję usługowego prowadzenia systemów MIS dla firm. Nasza oferta jest odpowiedzią na niewątpliwe zapotrzebowanie firm w tym zakresie oraz alternatywą dla drogich inwestycji informatycznych. Zajmujemy się wszystkimi zagadnieniami związanymi z funkcjonowaniem MIS-u, tj. pozyskujemy dane ze źródeł klienta, magazynujemy je i przetwarzamy oraz generujemy zestawy gotowych raportów MIS. Ponadto opracowujemy dla każdego klienta indywidualny model systemu MIS, uwzględniając zaspokojenie potrzeb informacyjnych, zaawansowanie merytoryczne oraz zawartość i układ ostatecznych raportów.

Współpraca z nami oznacza de facto outsourcing tego zadania do wyspecjalizowanego usługodawcy, ze wszystkimi korzyściami takiego rozwiązania. Pierwszą i oczywistą korzyścią outsourcingu jest cena: współpraca z nami odbywa się na bazie niskiego, miesięcznego abonamentu. W przypadku uruchamiania MIS-u we własnym zakresie firma ponosi nieporównywalnie wyższe koszty (wynagrodzenia, podatki, ZUS, amortyzacja sprzętu). Drugą korzyścią jest specjalizacja usługodawcy: nasze doświadczenie i wiedza wynikają z 10-letniego stażu pracy w największych polskich bankach w obszarze controllingu i raportowania. Ponadto istnieje wiele innych korzyści płynących z naszej oferty, tj. odpowiedzialność za funkcjonowanie systemu spoczywa na nas, klient ma pełen wpływ na formę i treść raportów, całe obciążenie pracami technicznymi spoczywa na nas, firma nie musi zmieniać lub dostosowywać innych swoich systemów i programów, istnieje możliwość efektywnej pracy z danymi na różnych poziomach szczegółowości i zaawansowania, itp.

Dane przez nas przechowywane i przetwarzane są całkowicie bezpieczne oraz objęte pełną poufnością. Jest to częste pytanie naszych klientów, dlatego podkreślam, że na obecnym etapie rozwoju gospodarczego należy zachowywać odpowiednie standardy współpracy, aby pozostać na rynku. Dlatego jedną z podstaw naszej oferty jest wzajemne zaufanie i głębo-  
boka, długotrwała współpraca.

**www.mrf.pl**

