

PULPIT MANAGERSKI

JAK EFEKTYWNIIE ZARZĄDZAĆ ORGANIZACJĄ NIE TYLKO W TRUDNYCH CZASACH



Dziś użytkownicy pytani o korzyści systemów controllingowych zdecydowanie częściej wskazują na czasochłonność przygotowywania wielu raportów, których znaczenia i potrzeb często nie rozumieją niż na użyteczność narzędzi controllingu dla organizacji. Opinię tę podzielają odbiorcy informacji zarządczej narzekający na słabe dostosowanie informacji do ich potrzeb i zalewanie wieloma zbędnymi danymi.

Warto zatem zastanowić się nad przyczynami takiego stanu rzeczy, poddać pod rozwagę najczęściej występujące wady tradycyjnych systemów controllingowych i być może zaproponować rozwiązanie alternatywne.

NIE ZGIŃ W GĄSZCZU INFORMACJI, CZYLI PUŁAPKA WSPÓŁCZESNYCH SYSTEMÓW CONTROLLINGOWYCH

„Ginięcie w gąszczu informacji” to bardzo dobre określenie na współczesne systemy controllingowe, które możemy obserwować w wielu przedsiębiorstwach. W gąszczu informacji giną najpierw działy controllingowe, które tworzą dane, raporty, analizy, a następnie odbiorcy tych informacji, którzy na ich podstawie powinni zarządzać przypisanymi sobie obszarami, a zamiast tego właśnie giną w gąszczu informacji.

Wadą rozwiązań tradycyjnych odpowiedzialną za ginięcie w gąszczu informacji jest fakt, iż te systemy najczęściej tworzone są jednorazowo i zasadniczo, nie zmieniane wraz z upływem czasu. A ponieważ proces projektowania zazwyczaj miał miejsce wówczas, kiedy koncepcje zarządzania oparte na indywidual-

alnych celach przypisanych jednostkom czy też obszarom nie były jeszcze tak popularne jak dziś, systemy controllingowe wielokrotnie tworzone z perspektywy nie całej firmy, ale przede wszystkim działu finansowo-księgowego, którego pracownicy je opracowywali.

Niedostosowanie do odbiorców ma wymiar kompleksowy i dotyczy w szczególności głównego kierownictwa. Wady tradycyjnych systemów controllingowych, jakie Zarządy spółek najczęściej wymieniają z uwagą na nieuwzględnianie ich perspektywy widzenia to: (1) zbyt duża ilość nieuporządkowanych danych, (2) nieprzejrzystość, (3) perspektywa wyłącznie finansowa, (4) brak w systemie wskaźników odzwierciedlających jakościowe i strategiczne czynniki sukcesu, kluczowe dla trwania i rozwoju jednostki.

Obok przytoczonych powyżej – można znaleźć wiele innych pułapek związanych z klasycznymi rozwiązaniami controllingowymi, które pogłębiają ich nieużyteczność dla odbiorców. Są to w szczególności:

- ♦ czasochłonność przygotowania (wiele danych, często dane przetwarzane manualnie poza systemami),
- ♦ wysokie koszty przygotowania (koszty te wynikają z wynagrodzeń pracowników działu controllingu, który tym jest większy, im więcej raportów i im bardziej ich przygotowanie jest czasochłonne),
- ♦ nadmierne skupienie na analizach mało istotnych (zbyt duże skupienie się na analizach stosunkowo mało istotnych z punktu widzenia realizacji strategii firmy, które rzadko są interpretowane; nadmierna szczegółowość występuje nie tylko w dużych organizacjach, ale także w mniejszych, gdzie analizy nie są przygotowywane z perspektywy

odbiorców informacji),

- ♦ ryzyko błędów manualnych (błędy wynikają z czynnika manualnego istniejącego w przygotowywaniu danych i mogą mieć zarówno charakter pomyłek czysto rachunkowych, jak i błędów w użyciu niewłaściwych danych),
- ♦ nieelastyczność reagowania (która to nieelastyczność najczęściej objawia się w braku mechanizmów dostosowywania, braku aktualizacji systemów controllingowych do zmian otoczenia czy też do zmian struktury wewnętrznej lub modelu biznesowego),
- ♦ analiza danych historycznych (analizujemy dane historyczne bez perspektywicznego spojrzenia, co historia pokazuje w kontekście przyszłości).

W konsekwencji wymienionych wad, powszechnie występujących w stosowanych obecnie rozwiązaniach controllingowych, większość spółek posiada systemy drogie, zużywające znaczne zasoby przedsiębiorstwa, ale mało elastyczne i użyteczne. Są to narzędzia, z których kierownictwo i Zarząd korzystają w ograniczonym zakresie, a często nie korzystają w ogóle.

Brak efektywnych rozwiązań controllingowych do zarządzania spółką powoduje, iż Zarządy w wielu wypadkach są zdane na intuicję. Ale czy intuicja jest wystarczająca w ekstremalnie trudnych warunkach gospodarowania, jakie przynosi XXI w. i które wiążą się nie tylko z rosnącą konkurencją, ale wynikającą z globalizacji i szybkich zmian niepewnością czy także kryzysem, którego fazę trudno jednoznacznie ocenić?

Na pewno nie i dlatego trwają prace nad rozwiązaniami alternatywnymi. Jednym z nich są pulpity manager-

PULPIT Z ZAŁOŻENIA KONSTRUOWANY JEST DLA ZARZĄDU. NIEMNIEJ JEDNAK JEGO EFEKTYWNOŚĆ MOŻE BYĆ ZNACZNIE WYŻSZA, KIEDY OBEJMUJE PERSPEKTYWY KIEROWNIKÓW POSZCZEGÓLNYCH OBSZARÓW PRZEDSIĘBIORSTWA.



skie (ang.: *dashboard*), których cechy charakterystyczne omówione zostaną w dalszej części artykułu. Wiele wskazuje, że w dobie dzisiejszej ekonomii pulpity managerskie będą spisywać się lepiej niż tradycyjne systemy controlingowe. Wydaje się także, że z uwagi na mniejszą liczbę pracowników zatrudnionych w działach controlingowych, w perspektywie kilkuletniej mogą okazać się one tańszym rozwiązaniem.

INFORMACJA SZYTA NA MIARĘ, CZYLI CO TO JEST TEN PULPIT MANAGERSKI

Podstawowymi założeniami koncepcyjnymi leżącymi u podstaw powstania pulpitów managerskich są:

- ◆ elastyczność dostosowania,
- ◆ przejrzystość prezentacji danych.

Elastyczność rozumiana jest przede wszystkim w wymiarze odbiorcy. Niemniej jednak może także dotyczyć czasu oraz dostosowania do otoczenia i zmian w jednostce. Dla skuteczności mechanizmów aktualizujących pulpit konieczne jest regularne weryfikowanie zmian i wynikających z nich nowych potrzeb informacyjnych.

Przejrzystość pulpitów uzyskiwana jest głównie poprzez dobór i stosowanie wskaźników znaczących i zrozumiałych dla odbiorcy. Przekaz wzmacnia użycie wykresów, logiczne uporządkowanie wskaźników czy też symbolika sygnałów w postaci kolorów.

Punktem wyjścia systemu pulpito-owego (zarówno w zakresie elastyczności, przejrzystości, jak i każdym innym) zawsze jest odbiorca informacji. Od odbiorcy informacji rozpoczyna się analiza modelu pulpito-owego. Do jego potrzeb dostosowywane są wskaźniki. I warto tutaj pamiętać, że odbiorcą rozwiązań pulpito-owych nie zawsze musi być główne kierownictwo i Zarząd. Często są nimi także kierownicy czy też dyrektorzy poszczególnych obszarów.

Tworzenie pełnego profesjonalnego pulpitu managerskiego to przysłowiowe szycie na miarę. Taki projekt nigdy nie odbywa się bez udziału kluczowych osób w jednostce, dla których pulpity są przygotowywane. To oni ostatecznie decydują o wskaźnikach wybranych do pulpitów, jak też ustalają sygnały reagowania, kiedy wskaźniki przestają spełniać poziomy oczekiwane. Indywidualizowany dobór wskaźników do każdego użytkownika wymusza sięgnięcie po indykatory niefinansowe. Ich właściwy wybór jest krytycznym elementem sprawnie funkcjonującego modelu pulpito-owego. Właściwy oznacza nie tylko indywidualnie dostosowany do organizacji, ale także odzwierciedlający kluczowe czynniki jej funkcjonowania.

Inspiracją do doboru wskaźników mogą być modele zarządzania strategicznego. W praktyce najczęściej stosowana jest Zrównoważona Karta Wyników (ang. *Balanced Scorecard*) Roberta Kaplana. Jej siła wynika z kompleksowości podejścia i dobrego przełożenia krytycznych obszarów działania przedsiębiorstwa na cele i wskaźniki

indywidualne. Zestaw podstawowych wskaźników dla Zarządu przedstawiony – w omawianej w dalszej części – sieci sklepów RTV, zainspirowany był właśnie modelem *Balanced Scorecard*.

Ze wskaźnikami związane są poziomy sygnalizowania. W praktyce pulpito-owej najczęściej stosuje się 3 poziomy sygnalizacji:

- ◆ poziom oczekiwany lub powyżej – ok,
- ◆ poziom poniżej oczekiwanego, ale powyżej poziomu krytycznego – ostrzeżenie, konieczność podjęcia działania,
- ◆ poziom poniżej krytycznego – źle, szybkie działanie wymagane.

Często dla wzmocnienia przekazu poziomy oznaczone są kolorami: zielony – ok, żółty – ostrzegawczy, czerwony – źle. Kierownictwo przy parametryzowaniu poziomów wskaźników kieruje się doświadczeniem popartym danymi historycznymi czy też benchmarkingiem do branży lub konkurencji.

Jak wyżej wspomniano, pulpit z założenia konstruowany jest dla Zarządu. Niemniej jednak jego efektywność może być znacznie wyższa, kiedy obejmuje perspektywy kierowników poszczególnych obszarów przedsiębiorstwa. Taki wielopłaszczyznowy pulpit managerski może być doskonałym narzędziem zarządzania poprzez cele w systemie on-line. Zapewnia on nie tylko możliwość szybkiego reagowania na nowe sytuacje, ale także bieżącą weryfikację strategii w wymiarze krótko-, średnio- i długookresowym.

PRZEGLĄD PULPITOWEGO PROCESU RAPORTOWANIA, CZYLI JAK PODEJŚĆ DO WDROŻENIA

Jakość wdrożenia decyduje o tym, czy pulpit managerski faktycznie stanie się pomocny w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. Na etapie wdrożenia można napotkać wiele pułapek. Większości z nich unikniemy, jeśli konsekwentnie zastosujemy podstawowe, niżej opisane, zasady działania. Efektywne wdrożenie obejmuje następujące 4 kroki (diagram 1).

KROK 1. Zrozumieć potrzeby odbiorcy

Nie sposób stworzyć dobrego pulpitu bez odpowiedniego zrozumienia potrzeb odbiorcy i jego organizacji. Nieocenione w tym momencie jest wykonanie przeglądu informacji zarządczej i potrzeb informacyjnych w firmie. Ścisła współpraca z odbiorcą informacji (w szczególności z Zarządem) pozwala na identyfikację kluczowych dla niego obszarów i potrzeb informacyjnych, aby te obszary skutecznie monitorować.

W praktyce zwykle przeglądowi poddawane są aktualnie stosowane zestawienia i raporty pochodzące z wielu źródeł oraz weryfikowana jest ich kompletność i wzajemna adekwatność.

Wyzwanie polega tutaj na przedstawieniu całości w formie syntetycznej, a jednocześnie przejrzystej, zrozumiałej oraz pozwalającej na szybką interpretację i wyciąganie właściwych wniosków.

KROK 2. Dobrać mierniki i ich źródła

O doborze wskaźników wiele już powiedziano powyżej. Na etapie wdrożenia należy zapewnić, iż wybrany zestaw mierników powinien być adekwatny, miarodajny i łatwo interpretowalny. Z założenia musi on ułatwiać podejmowanie decyzji oraz odpowiadać na pytania: gdzie jesteśmy i dokąd zmierzamy.

Przy doborze mierników warto przeanalizować źródła danych pod względem dostępności informacji oraz sposobów

jednoznaczne i czytelne oraz wpisywać się w założenia, jakie postawiliśmy przed pulpitem managerskim. Inaczej podchodzi się do analizy wartości w czasie, inaczej do rankingów, trendów, a jeszcze inaczej do udziałów, odchyleń, korelacji czy innych porównań. Nadużywanie wykresów, kiedy tabela byłaby bardziej stosowna i odwrotnie, jest typowym błędem. Również wprowadzanie do wykresów niepotrzebnych ozdobników (np. wykres 3D) tylko utrudnia ich interpretację. Nie każdy typ wykresu w sposób właściwy przekazuje odbiorcy potrzebne mu informacje. Przy-

kładowo wykresy typu zegarowego, imitujące samochodową deskę rozdzielczą oraz bardzo popularne wykresy typu kołowego, zajmują dużo powierzchni, a przekazują stosunkowo mało informacji.

Bardzo istotny jest również kontekst informacji. Odbiorca powinien mieć możliwość łatwego jej skonfrontowania w ramach szerszego oglądu sytuacji (np.: wraz z kontekstem celu, oceną stanu, danymi historycznymi czy też miernikami współzależnymi).

W celu zapewnienia odbiorcy możliwości oceny sytuacji w szerokim kontekście dobrą praktyką jest trzymanie się zasady, że pulpit powinien mieścić się na jednym ekranie. Z kolei niewłaściwie dobrany stopień szczegółowości prezentowanych danych niepotrzebnie zaciemnia obraz.

KROK 4. Przetestować i wdrożyć

Ostatnim etapem jest stworzenie i przetestowanie modelu oraz jego implementacja w postaci pulpitu. W tej fazie

PUNKTEM WYJŚCIA SYSTEMU PULPITOWEGO (ZARÓWNO W ZAKRESIE ELASTYCZNOŚCI, PRZEJRZYSTOŚCI, JAK I KAŻDYM INNYM) ZAWSZE JEST ODBIORCA INFORMACJI.



dostępu do nich. Siłą współczesnych narzędzi typu *Business Intelligence* jest możliwość czerpania i optymalnego łączenia danych z różnorodnych źródeł, takich jak chociażby: systemy transakcyjne, finansowo-księgowe, CRM czy też ERP.

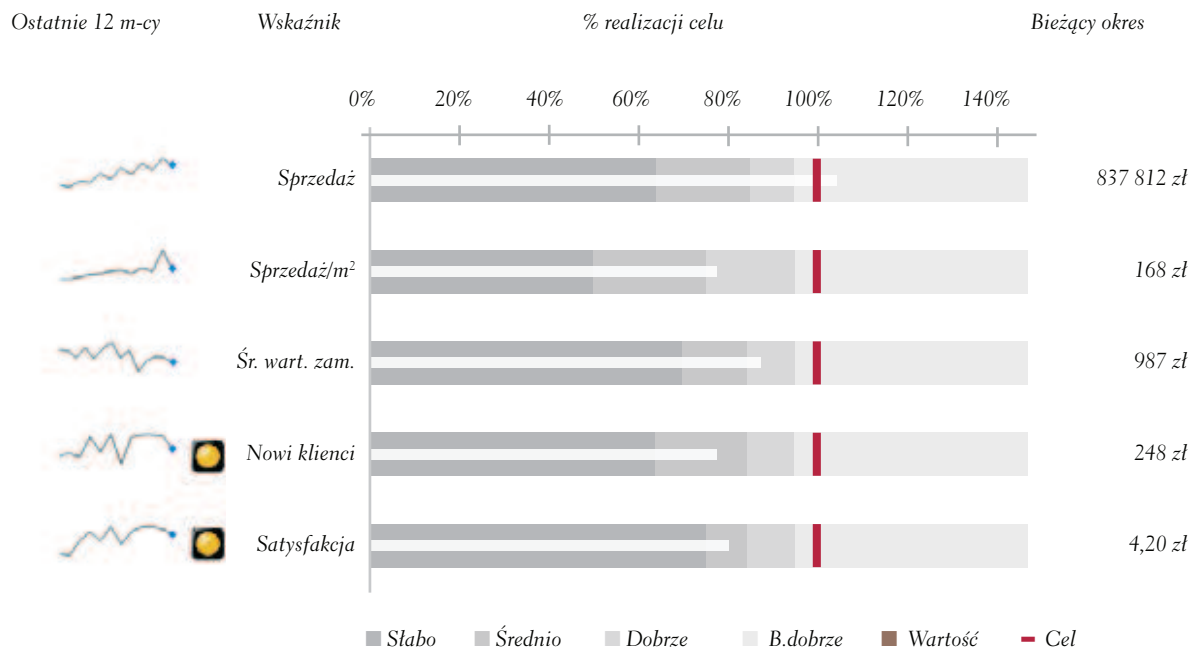
KROK 3. Zapewnić efektywną prezentację

Kolejnym ważnym krokiem jest zapewnienie odpowiednich technik prezentacji informacji na pulpicie. Muszą być one

DIAGRAM 1. FUNKCJA ARKUSZA IRR



WYKRES 1. PRZYKŁAD PREZENTACJI PODSTAWOWYCH WSKAŹNIKÓW W PULPICIE MANAGERSKIM



należy upewnić się, że tworzony pulpit będzie spełniać postawione przed nim cele.

W efekcie wdrożenia zakończonego sukcesem managerowie otrzymują pulpit, który pozwala na monitorowanie bieżącej sytuacji i szybkie podejmowanie stosownych działań. Główne kierownictwo Spółki uzyskuje bieżący dostęp do wiarygodnych danych, a szczegółowa analiza dotyczy wyłącznie obszarów potencjalnie zagrożonych. Prawidłowo wdrożony i funkcjonujący *dashboard* daje możliwość przyjrzenia się całości z lotu ptaka, co pozwala na skupienie się na najważniejszych kwestiach biznesu.

PREZENTACJA INFORMACJI, CZYLI JAK TO SIĘ JE (PRZYKŁADOWE WDROŻENIE)

W dalszej części na przykładzie modelowej firmy przedstawiono kilka wybranych elementów wdrożenia pulpitu managerskiego.

Medialny Przykład S.A. jest spółką akcyjną, właścicielem sieci sklepów RTV/AGD w różnych rejonach Polski, wykorzystującym różne kanały sprzedaży (tj. detaliczny, hurtowy, sprzedaż

internetowa). Do zoptymalizowania obszaru raportowania Zarząd zaangażował zewnętrznego konsultanta, którego zadaniem było dostarczenie Zarządowi efektywnych narzędzi kontrolnych.

Na etapie przeglądu informacji zarządczej zidentyfikowano kluczowe dla Zarządu obszary oraz wskazano następujące istotne nieefektywności w dotychczas stosowanym podejściu controllingowym:

- ◆ nadmiernie szczegółowa analiza przeszłości,
- ◆ dostarczanie Zarządowi raportów, które wymagały dodatkowych analiz,
- ◆ manualne przygotowywanie zestawień, które mogłyby zostać zautomatyzowane,
- ◆ błędy w raportach wynikające z manualnego ich przygotowywania,
- ◆ niespójności raportów (różni autorzy, niejednolite metodologie liczenia wielu miar),
- ◆ wydłużony dostęp do danych (wynikający z czasochłonności i pracochłonności przygotowania raportów).

Celem projektowym, jaki został postawiony, było ustanowienie efektywnej,

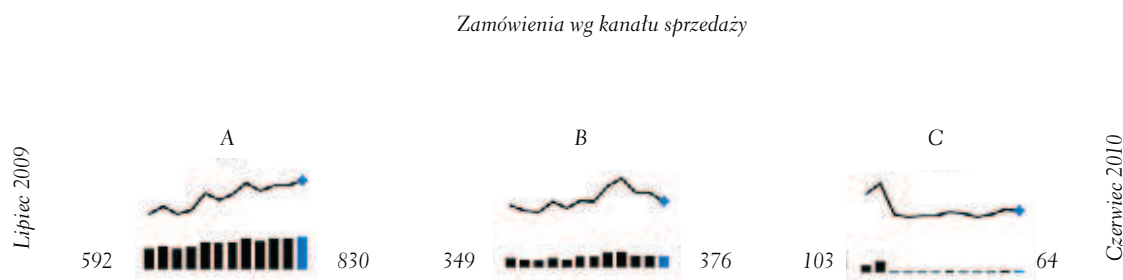
bieżącej kontroli na poziomie operacyjnym, jak i strategicznym. Istotne dla Zarządu stało się także możliwie wcześnie ostrzeżenie przed wystąpieniem sytuacji niebezpiecznych, a w przypadku ich wystąpienia możliwość podjęcia dodatkowych analiz, które pozwolą na wybór najlepszego działania.

Opracowano zestaw mierników, które pogrupowano w logiczne kategorie odpowiadające ich zastosowaniom. Oprócz wskaźników typowo finansowych wykorzystano również miary jakościowe i ilościowe. Na prośbę Zarządu przygotowano kilka wersji pulpitu obejmujących perspektywę nie tylko głównego kierownictwa, ale także kierowników kluczowych obszarów działalności.

Wykorzystane mierniki dotyczyły w szczególności:

- ◆ wskaźników podstawowych (perspektywa głównego kierownictwa),
- ◆ efektywności sieci sprzedaży,
- ◆ efektywności logistyki,
- ◆ obrotowości towarów,
- ◆ rentowności,
- ◆ płynności finansowej.

Zarządowi zależało na możliwie szybkim oglądzie sytuacji, dlatego też sporo uwagi poświęcono kwestii przejrzystości w zakresie prezentacji informacji. W tym

WYKRES 2. PRZYKŁAD PREZENTACJI GRAFICZNEJ EFEKTYWNOŚCI KANAŁÓW SPRZEDAŻY


celu pod wszystkie miary precyzyjnie dobrano formy ich wizualizacji z wykorzystaniem różnych typów wykresów, tabel czy zestawień. Taka forma prezentacji zyskała aprobatę Zarządu.

Pulpit został zaimplementowany w systemie, tak aby Zarząd miał do niego dostęp w dowolnym momencie. Informacje pokazywane w pulpicie cechowała aktualność i spójność. Uzyskano możliwość bieżącego monitorowania sytuacji zarówno na poziomie operacyjnym, jak i strategicznym, a tym samym możliwe stało się szybsze podejmowanie decyzji. Jak wspomniano powyżej, w ramach wdrożenia opracowano kilka płaszczyzn pulpitu managerskiego, obejmujących Zarząd i główne kierownictwo, jak też kierowników poszczególnych kluczowych obszarów.

PONIŻEJ KILKA PRZYKŁADÓW

Poniższe wycinkowe przykłady zostały przedstawione dla lepszego zobrazowania sposobu wdrożenia i wykorzystania pulpitu managerskiego.

Wykres 1 pokazuje wycinek pulpitu z zestawem kilku mierników z obszaru „wskaźników podstawowych”. Wykorzystano tu m.in. diagram obrazujący wskaźniki w kontekście spełniania wartości docelowych wraz ze wskazaniem jakościowym przedziałów (wykres w formie termometru). Obraz uzupełniono danymi historycznymi w formie małych wykresów liniowych, gdzie okres bieżący oznaczono kolorem. Stan w bieżącym okresie został określony dodatkowo w formie liczbowej (po prawej stronie). Notację graficzną

wykorzystano również do wskazania obszarów zagrożonych (patrz „nowi klienci” oraz „satisfakcja”). Dane do wyliczenia miar pochodzą z trzech źródeł: z systemu finansowo-księgowego, transakcyjnego oraz wyników ankiet wśród klientów (satisfakcja skala 1–5). Wdrożone rozwiązanie zapewnia możliwość korzystania z wielu źródeł danych. W przypadku zamiaru pozyskania kolejnego stopnia szczegółowości jest możliwość otrzymania np. analizy wskaźnika dotyczącego rodzajów „nowych klientów” (niższy poziom analityki – wykres 1).

Wykres 2 prezentuje przykład użycia różnych typów wykresów do pokazania efektywności kanałów sprzedaży. W celu porównywania wielkości między kanałami wykorzystano wykresy kolumnowe o wspólnej skali (umieszczone w dolnym wierszu). Przekaz uzupełniono wartościami na początek i koniec

okresu ostatnich 12 miesięcy. Z kolei efektywność poszczególnych kanałów przedstawiona została w postaci wykresów liniowych (umieszczone w górnym wierszu). Kolorem oznaczono na wykresach bieżący okres.

PODSUMOWANIE

Autorzy żywią głęboką nadzieję, że artykuł pomoże choć trochę oswoić się z nowatorską na rynku polskim koncepcją pulpitu managerskiego i przekona do jej szerszego używania. Z uwagi na ograniczony charakter publikacji zaprezentowanie w niej pełnego modelu nie było możliwe. Głównym celem, jaki przyświecał powstaniu artykułu, było przedstawienie koncepcji modelu i na tym przykładzie zobrazowanie, jak te założenia przełożyć na praktykę. ■

GRZEGORZ BŁASZKOWSKI

Biegły rewident, Członek ACCA. Przez ponad 10 lat związany z wiodącymi firmami konsultingowymi (KPMG oraz Ernst and Young). Był zaangażowany w projekty atestacyjne wykonywane dla wielu międzynarodowych korporacji i grup kapitałowych, w tym także podmiotów notowanych na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych. Obecnie prowadzi niezależną kancelarię doradztwa finansowo-rachunkowego. W ramach ACCA, we współpracy z Polskim Instytutem Dyrektorów, współtworzył Kodeks Dobrych Praktyk dla Komitetów Audytu. Zarejestrowany na liście kandydatów na członków Komitetów Audytu z listy Polskiego Instytutu Dyrektorów oraz kandydatów na członków Rad Nadzorczych w spółkach Skarbu Państwa.

PIOTR SZANSER

Aktualnie prezes MERCAMP Sp. z o.o. – od 1992 r. zajmującej się wdrażaniem autorskich rozwiązań w obszarze finansowo-księgowym, controllingowym oraz Business Intelligence. Spółka świadczy także usługi doradztwa biznesowego. Wcześniej związany z Ernst & Young, absolwent programu CIMA.