

Kryteria wyboru systemu informatycznego do budżetowania i controllingu

Porady udzielił:
Robert Sierocki

Problem:

Moje pytanie dotyczy wyboru systemu informatycznego wspierającego budżetowanie i controlling. Mamy już opracowane dość solidne podstawy koncepcji biznesowej, teraz przyszedł czas na odpowiednie oprogramowanie. I tutaj pojawiają się pewne wątpliwości. Jakimi kryteriami wyboru się posługiwać?

Rozwiązanie:

Wybór systemu informatycznego z zakresie budżetowania i controllingu wcale nie jest zadaniem łatwiejszym niż w przypadku innych klas systemów informatycznych, a nawet wręcz przeciwnie. Zwróćmy przede wszystkim uwagę, że jest to jeszcze stosunkowo dość nowa kategoria oprogramowania biznesowego na rynku – wiek większości tego typu systemów, szczególnie tych krajowej produkcji, nie przekracza kilku lat.

W przypadku systemów finansowo-księgowych czy też klasy MRP/MRPII/ERP w ciągu dobrych kilkunastu lat rozwoju ustaliły się w dużym stopniu pewne standardy w zakresie ich funkcjonalności oraz wymagań technologicznych. W rezultacie różnice między tego rodzaju systemami coraz bardziej zacierają się. Mówi się nawet ostatnio, że znacznie większy wpływ na powodzenie wdrożenia systemu ERP ma wybór określonej metodyki wdrożeniowej niż pakietu oprogramowania.

Młody wiek systemów do budżetowania i controllingu oznacza, że producenci tych systemów obierają czasami wręcz przeciwstawne kierunki ich rozwoju zarówno w aspekcie technologicznym jak i funkcjonalnym. Często systemy tej klasy różnią się więc nawet dość znacznie m.in. dedykowanymi obszarami działalności przedsiębiorstwa, zakresem funkcji dostępnych dla controllera i użytkownika końcowego, a co za tym idzie poziomem dostosowania do konkretnych problemów decyzyjnych, technologiami baz danych na jakich się opierają, standardami interfejsów użytkownika, poziomem elastyczności systemu w zakresie modyfikacji i rozwoju rozwiązań przez użytkownika.

Wybór systemu do budżetowania i controllingu warunkować będzie wiele czynników spośród których warto przede wszystkim wymienić:

- branża przedsiębiorstwa i strategiczne obszary jego działalności,
- poziom różnorodności działalności przedsiębiorstwa,
- złożoność struktury organizacyjnej i poziom rozproszenia użytkowników odpowiedzialnych za budżety lokalne,
- liczebność działu controllingu,
- umiejętności informatyczne działu controllingu,
- poziom wsparcia ze strony działu IT,
- otwarcie kadry kierowniczej na samodzielną pracę analityczną w systemie.

!UWAGA

Możemy wyodrębnić dwie zasadnicze grupy kryteriów wyboru systemów informatycznych do controllingu i budżetowania. Pierwsza grupa to kryteria funkcjonalne, które określają możliwości systemu bezpośrednio postrzegane przez użytkownika. Druga grupa to kryteria techniczno-technologiczne, które nie są dostrzegalne dla przeciętnego użytkownika w sposób bezpośredni, ale przekładają się na wiele cech określających możliwości systemu takie jak np.: elastyczność systemu, efektywność przetwarzania, otwartość, skalowalność.

Kryteria funkcjonalne to przede wszystkim zakres funkcjonalny i łatwość obsługi. Z punktu widzenia zakresu funkcjonalnego możemy wyodrębnić następujące klasy systemów informatycznych do budżetowania i controllingu:

- dziedzinowe – dedykowane dla określonych obszarów działalności przedsiębiorstwa (np. zarządzanie kosztami, zarządzanie kontraktami),
- branżowe – dedykowane dla przedsiębiorstw określonych branż (np. produkcyjne, handlowe, budowlano-montażowe),
- kompleksowe – poprzez swą elastyczność i otwartość mogą być zaimplementowane w każdym obszarze działalności przedsiębiorstw różnych branż.

Zakup systemu dziedzinowego lub branżowego może być związany z nieco niższymi kosztami, gdyż nie muszą one być na tyle rozbudowane aby gwarantować szerokie możliwości

implementacyjne. Mają więc ograniczoną funkcjonalność, choć w ramach obsługiwanych dziedzin czy branż oczekuje się większej specjalizacji, a więc zorientowania na problemy spotykane w danym obszarze działalności lub branży. Wybierając system, który nie jest kompleksowy trzeba liczyć się z tym, że w sytuacji gdy przedsiębiorstwo rozszerzy swoją działalność system ten nie będzie w stanie obsłużyć nowych obszarów. Stąd wybór systemu kompleksowego daje większą gwarancję skalowalności systemu do potrzeb rozwojowych firmy. System kompleksowy może być zaimplementowany na poziomie całego przedsiębiorstwa zapewniając integrację międzyobszarową w zakresie budżetowania i controllingu.

Zakres funkcjonalny określa też szczegółowe możliwości systemu. I tak w zakresie budżetowania są to najczęściej:

- praca grupowa – osoby odpowiedzialne za budżety na każdym poziomie pracują na jednym spójnym modelu budżetowania,
- obsługa przepływu pracy w pełnym cyklu budżetowania wraz ze śledzeniem statusów opracowywania budżetów częściowych (ang. *workflow*),
- obsługa komunikacji i wymiany opinii na temat budżetowanych wartości (np. wbudowane fora dyskusyjne, system komentarzy itp.),
- negocjacje pomiędzy uczestnikami procesu budżetowania,
- automatyczna konsolidacja budżetów (tj. bez konieczności ręcznej dystrybucji formularzy budżetowych i ręcznego scalania arkuszy),
- możliwość tworzenia wielu wersji budżetowych i symulacyjnych.

Natomiast w zakresie szeroko pojętego controllingu i rachunkowości zarządczej wymienić można przede wszystkim następujące funkcje systemów informatycznych:

- elastyczne raportowanie i automatyczna dystrybucja raportów do użytkowników informacji zarządczej (wg harmonogramu),
- analizy wielowymiarowe,
- modelowanie rozliczania kosztów,
- analiza wskaźnikowa,
- graficzna prezentacja danych (m.in. tablice wskaźników, pulpity dla menedżerów, itp.).

Dobry, kompleksowy system do controllingu powinien umożliwiać opracowanie modelu na bazie bilansu, rachunku wyników oraz *cash flow* z możliwością rozbicia na poszczególne

obszary działalności przedsiębiorstwa. Warto też zwrócić uwagę aby możliwości systemu pozwalały na łatwą implementację popularnych metod controllingowych, jak np. strategiczna kartka wyników, kluczowe wskaźniki sukcesu itp.

Łatwość użytkowania systemu do budżetowania i controllingu wyznaczają następujące jego cechy:

- ergonomia pracy,
- łatwość rozbudowy,
- otwartość dla użytkownika,
- brak konieczności angażowania konsultanta zewnętrznego lub informatyka do dokonywania drobnych zmian w modelu,
- wielowymiarowość, możliwość tworzenia własnych wymiarów i ich hierarchii,
- zgodność ze standardami (np. interfejs tworzenia raportów zgodny z arkuszami kalkulacyjnymi, eksport danych do najpopularniejszych formatów plików, integracja z pakietami biurowymi).

!UWAGA

Wśród techniczno-technologicznych kryteriów wyboru systemu do budżetowania i controllingu jednym z istotniejszych jest rodzaj zastosowanego systemu bazy danych. Od tego zależy m.in. efektywność pracy oraz spójność danych.

Ze względów ekonomicznych, jak również czystego przyzwyczajenia wciąż najpopularniejszym narzędziem controllera i analityka pozostają arkusze kalkulacyjne. W implementacji systemów budżetowania i controllingu arkusze kalkulacyjne jednak szybko przestają być efektywne wraz ze wzrostem złożoności modeli controllingowych czy też budżetowych, ilości danych napływających z systemów ewidencyjnych oraz ilości użytkowników obsługiwanych przez system, a tym samym ilości dystrybuowanych raportów i częstości ich generowania. Nie pomagają nawet popularne w ostatnich latach różnego rodzaju nakładki na arkusze kalkulacyjne. Co najwyżej odraczają one na krótki czas moment osiągnięcia „masy krytycznej”. Arkusze kalkulacyjne są więc właściwym narzędziem implementacji jedynie bardzo prostych modeli controllingowych, przy założeniu że nie będą zbyt szybko

rozbudowywane o nowe obszary, a ilość danych które będą gromadzone i przetwarzane będzie stale niewielka.

Dostawcy systemu do budżetowania i controllingu warto zadać też pytanie czy system wymaga dedykowanego serwera. Jeżeli tak, to wówczas należy liczyć się z koniecznością poniesienia dodatkowych, często niemałych, kosztów związanych z zakupem dodatkowego oprogramowania i komputera, który będzie pełnił rolę serwera. Przy większych instalacjach rozwiązanie takie ma niewątpliwe zalety, jak chociażby większe bezpieczeństwo i efektywność przetwarzania danych. Jednak przy mniejszych wdrożeniach nie będzie to miało aż takiego znaczenia, a przyczyni się jedynie do istotnego wzrostu kosztów całego przedsięwzięcia. W takim wypadku dobrze jest aby system miał opcję pracy w trybie bez wydzielonego serwera.

Przy wyborze systemów informatycznych użytkownicy wciąż wyrażają obawy i dopytują o możliwość współpracy nowego systemu z ich dotychczasowym oprogramowaniem. Należy jednak zauważyć, że obecnie problem integracji systemów na poziomie baz danych w zasadzie uznaje się za rozwiązany dzięki istnieniu standardów w zakresie dostępu do danych zgromadzonych w różnych formatach plików i baz danych. W efekcie praktycznie wszystkie współczesne systemy do budżetowania i controllingu są w stanie pobierać dane niemal z każdego systemu finansowo-księgowego, klasy ERP, CRM, czy innych.

Biorąc pod uwagę kryterium cenowe nie należy dać się zwieść niskiej cenie samej licencji. Może to bowiem oznaczać, że oferowany pakiet programowy stanowi jedynie trzon rozwiązania, a dopiero w ramach wdrożenia dostawca „doprogramowuje” odpowiednie elementy pod potrzeby konkretnego przedsiębiorstwa. Wówczas może okazać się, że usługa wdrożeniowa jest wielokrotnie droższa od samego systemu, a przy tym wdrożone rozwiązanie jest sztywne i drobna modyfikacja konfiguracji systemu każdorazowo wymaga kosztownej i czasochłonnej pracy konsultanta czy nawet programisty ze strony dostawcy systemu.

Artykuł ukazał się w miesięczniku Controlling i Rachunkowość Zarządcza nr 4/2007