



## Symulacja wdrożenia systemu controllingu – warsztaty

### Charakterystyka warsztatów

Głównym celem warsztatów jest pokazanie procesu wdrożenia systemu controllingu w przedsiębiorstwie. Praktyczny charakter szkolenia podkreśla wykorzystanie specjalistycznego systemu informatycznego wspomagającego wdrożenie i eksploatację controllingu. Dzięki niemu uczestnicy mogą pracować nad kilkoma problemami jednocześnie a efekty pracy różnych grup roboczych są od razu scalane.

Warsztaty realizowane są w sposób modułowy. Moduły zostały nazwane „rundami” celem podkreślenia elementu rywalizacji pomiędzy poszczególnymi grupami roboczymi. Po zakończeniu każdej z rund efekty pracy są szczegółowo oceniane i omawiane przez trenera.

Warsztaty mogą być dostosowane do potrzeb Klienta poprzez ograniczanie liczby rund. Możliwe są następujące warianty:

1. „Controlling personalny” (rundy 2, 4) – **1 dzień**
2. „Controlling personalny + budżetowanie” (rundy 2, 4, 5, 6) – **2 dni**
3. „Pełny controlling” (rundy 1-7) – **3 dni**

## Program

### Runda 1: Budowanie strategii (ok. 4 godz.)

#### **Część wykładowa**

Wprowadzenie do tematu: rodzaje strategii, wizja i misja, cele strategiczne, inicjatywy strategiczne, kaskadowanie celów, zbilansowana karta dokonań, SMART

#### **Część ćwiczeniowa**

Na podstawie diagnozy przedwdrożeniowej (w przypadku szkolenia otwartego) lub analizy własnej firmy (szkolenie zamknięte) uczestnicy definiują cele i inicjatywy strategiczne w czterech perspektywach BSC (klienta, procesów wewnętrznych, finansów, rozwoju), definiują system oceny celów i inicjatyw (mierniki, kryteria).

### Runda 2: Modelowanie struktury organizacyjnej (ok. 4 godz.)

#### **Część wykładowa**

Wprowadzenie do tematu: rodzaje struktur organizacyjnych, wady i zalety, uwarunkowania branżowe, rodzaj struktury a wielkość i wiek przedsiębiorstwa.

#### **Część ćwiczeniowa**

Struktura organizacyjna jest kluczowym elementem warsztatów. Bez niej nie jest możliwe poruszanie się po programie. Na podstawie diagnozy przedwdrożeniowej (w przypadku szkolenia otwartego) lub analizy własnej firmy (szkolenie zamknięte) uczestnicy dobierają optymalny ich zdaniem model struktury organizacyjnej (liniowa, sztabowa, macierzowa, procesowa itp.), definiują poziomy zarządzania i rodziny stanowisk, na koniec obsadzają się na reprezentatywnych dla każdego poziomu zarządzania stanowiskach (zarząd, dyrektorzy, kierownicy, stanowiska specjalistyczne), co w dalszej części warsztatów uatrakcyjni ich formułę.

### Runda 3: Modelowanie procesów biznesowych (ok. 4 godz.)

#### **Część wykładowa**

Wprowadzenie do tematu: mapa procesów a struktura organizacyjna, właściciel procesu, przepływ pracy i obieg dokumentów, efektywność procesu

#### **Część ćwiczeniowa**

Na podstawie diagnozy przedwdrożeniowej (w przypadku szkolenia otwartego) lub analizy własnej firmy (szkolenie zamknięte) oraz zamodelowanej wcześniej struktury organizacyjnej uczestnicy budują mapę kluczowych procesów biznesowych (procesy zasadnicze, wspomagające, zarządzające). Dla wybranych procesów tworzone są procedury określające działania zmierzające do przetworzenia stanu wejściowego procesu (np. zamówienie złożone przez klienta) w stan wyjściowy (np. towar dostarczony do klienta). Każde działanie posiada swoich wykonawców (stanowiska), dokumentację oraz szacunkowy czas realizacji. Na tej podstawie powstają opisy stanowisk pracy, obieg dokumentów oraz statystki obciążeń procesów i struktury organizacyjnej.

### Runda 4: Projektowanie systemu oceny pracowników (ok. 4 godz.)

#### **Część wykładowa**

Wprowadzenie do tematu: rola systemu oceny w controllingu, twarde (cele, zadania) oraz miękkie (kompetencje, postawy) elementy oceny, systemy motywacji płacowej i pozapłacowej, warianty oceny (360, 180 itp.)

### ***Część ćwiczeniowa***

Zbudowane w rundzie 1 cele i inicjatywy strategiczne są przekształcane w krótkookresowe (np. roczne) cele i zadania taktyczne i rozdysponowywane pomiędzy menadżerów, którzy z kolei jeszcze bardziej je uszczegóławiają i delegują na swoich podwładnych. Dodatkowo dla każdej rodziny stanowisk tworzony jest zestaw kompetencji (np. terminowość, dzielenie się wiedzą itp.), które będą oceniane przez przełożonych, podwładnych, współpracowników (w zależności od przyjętego wariantu systemu oceny). W konsekwencji każdy pracownik w firmie posiada założenia do oceny na dany okres składające się z części twardej (zadania i cele) oraz części miękkiej (kompetencje). Na tej podstawie konstruowany jest system premiowy (sposób przeliczania oceny na premię).

## **Runda 5: Projektowanie systemu budżetowania (ok. 6 godz.)**

### ***Część wykładowa***

Wprowadzenie do tematu: metody budżetowania (od góry, od dołu, mieszana), techniki (od zera, przyrostowa), plan rzeczowy i finansowy, zasada elastyczności budżetu

### ***Część ćwiczeniowa***

Na podstawie celów i zadań znajdujących się w założeniach do oceny menadżerów przystępują oni do budowania szczegółowych budżetów dla swoich centrów. Budżetowanie jako proces powinno być odpowiednio zamodelowane (procedury, obieg dokumentów itd.) W tym celu uczestnicy jeszcze raz wracają do wykorzystania narzędzi informatycznych używanych w rundzie 3. Następnie reprezentanci różnych działów przystępują do wypełniania arkuszy budżetowych. W trakcie planowania ujawniają się liczne zaskoczenia pomiędzy budżetami różnych centrów co skłania uczestników do dyskusji, często sporów. Niektóre zespoły dojdą do wniosku, że trzeba dokonać rewizji procedur inne przyjmą formułę elastyczną budżetu. Na końcu następuje konsolidacja budżetów i porównanie wyników z planem taktycznym. Budżety cząstkowe są tak długo modyfikowane, dopóki budżet skonsolidowany nie odpowiada planowi taktycznemu.

## **Runda 6: Wykorzystanie hurtowni danych do monitorowania realizacji planów strategicznych i operacyjnych (ok. 3 godz.)**

### ***Część wykładowa***

Wprowadzenie do tematu: integracja danych z wielu systemów informatycznych, technologia szybkiego odpytywania OLAP, raporty dynamiczne i statyczne

### ***Część ćwiczeniowa***

Dla potrzeb warsztatów przygotowana zostanie demonstracyjna hurtownia danych wyposażona w podstawowe kości analityczne OLAP: Wyniki, Koszty, Sprzedaż. Kości analityczne będą podłączone również do budżetów zbudowanych w rundzie 5. Uczestnicy w zespołach będą przygotowywać własne raporty wykorzystując w tym celu moduł tabeli przestawnej.

## **Runda 7: Modelowanie rozliczania kosztów pośrednich (ok. 3 godz.)**

### ***Część wykładowa***

Wprowadzenie do tematu: koszty pośrednie i bezpośrednie, metody rozliczania kosztów pośrednich (podziałowa, podziałowa ze współczynnikami, doliczeniowa, fazowa, procesowa, ABC), wycena kosztu jednostkowego (produktu, usługi, towaru)

***Część ćwiczeniowa***

Uczestnicy budują schematy rozliczania kosztów pośrednich pomiędzy jednostkami organizacyjnymi (np. rozliczenie kosztów zarządu na działy sprzedażowe) oraz na obiekty finalne (produkty, usługi, towary, grupy towarów itp.) Do dyspozycji istnieje wiele wariantów rozliczania kosztów (łącznie z rachunkiem kosztów działań sterowanym czasem – time driver ABC). Po przeliczeniu danych przeprowadzona jest analiza wielokryterialna analiza rentowności z wykorzystaniem tabeli przestawnej.