

HOCHTIEF Polska: Kontroling płynności finansowej

Budowanie wartości



Efektywna gospodarka gotówką jest dużym wyzwaniem w wielooddziałowej firmie. Dzięki rozbudowanym narzędziom kontrolingowym w SAP HOCHTIEF Polska na bieżąco monitoruje przepływy pieniężne w poszczególnych oddziałach w rozbiciu na rodzaje działalności.

HOCHTIEF to jedna z kilku największych międzynarodowych firm budowlanych. Zajmuje 5 miejsce w skali ogólnoświatowej. Koncern, z siedzibą w Niemczech, zatrudnia około 64 tys. pracowników i jest obecny w Europie, Ameryce Północnej i Południowej, na Bliskim Wschodzie, w Azji, Australii i Oceanii. W Polsce HOCHTIEF przejął kilka dużych firm budowlanych i na drodze konsolidacji w 2000 r. zintegrował je w jednolitej strukturze HOCHTIEF Polska. Zarząd i centrala polskiej spółki znajdują się w Warszawie. Więcej informacji: www.hochtief.pl

Obecna sytuacja wymaga poszukiwania rozwiązań, których celem jest optymalizacja procesów wewnętrznych i poprawa efektywności. U podstaw takich działań, do których należy również optymalizacja przepływów gotówki w celu zapewnienia jak największego jej przyrostu, leży m.in. korzystanie z odpowiednich narzędzi systemowych.

Ma to szczególne znaczenie zwłaszcza w przedsiębiorstwach o złożonej strukturze organizacyjnej, posiadających filie i oddziały, jak też prowadzących zróżnicowaną działalność w różnych sektorach rynku.

Mając tę świadomość, HOCHTIEF Polska, jedno z największych przedsiębiorstw sektora budowlanego, posiadające strukturę oddziałową, intensyfikuje działania, które mają na celu poprawę zarządzania płynnością finansową również poprzez rozwój odpowiednich narzędzi w systemie SAP.

Potrzeby firmy wielooddziałowej

HOCHTIEF Polska to spółka wchodząca w skład koncernu HOCHTIEF AG w Niemczech z siedzibą w Essen. Na polskim rynku koncern jest obecny od 1990 roku.

Pierwszym projektem, który zrealizował w Polsce była budowa terminalu pasażerskiego, zaplecza żywieniowego i terminalu cargo na warszawskim Okęciu. Spółka HOCHTIEF Polska prowadzi działalność od 1996 r.

Jako dostawca kompleksowych usług budowlanych spółka systematycznie poszerza zakres działalności w poszczególnych sektorach rynku budowlanego poprzez realizację prestiżowych inwestycji. Od początku działalności notuje stały wzrost przychodów ze sprzedaży.

Obecnie oferta HOCHTIEF w Polsce obejmuje budownictwo obiektów użyteczności publicznej, handlowo-rozrywkowych, biurowych, mieszkaniowych, przemysłowych, jak też realizację projektów z zakresu infrastruktury drogowej, mostowej, tunelowej, kolejowej, portowej oraz ochrony środowiska.

HOCHTIEF Polska jest spółką posiadającą jeden bilans, gdzie działalność operacyjną związaną z realizacją projektów budowlanych prowadzą oddziały w Warszawie, Poznaniu, Krakowie oraz biura regionalne w Katowicach, Wrocławiu i Gdańsku.

Standardowa wersja systemu SAP, której używa HOCHTIEF Polska, nie oferowała możliwości raportowania płynności finansowej na poziomie oddziałów niebędących jednostkami samobilansującymi się i co za tym idzie – możliwości raportowania na poziomie poszczególnych rodzajów działalności: podstawowej (projekty budowlane), pomocniczej i pozostałej.

Dostępne rozszerzenie koncernowe w zakresie kontrolingu płynności dawało jedynie możliwość ustalenia przepływów gotówkowych na projektach. Natomiast w odniesieniu do pozostałej działalności ustalenie przepływów było możliwe jedynie w stopniu przybliżonym, poprzez szereg uproszczeń częściowo nieuwzględniających lokalnej specyfiki przedsiębiorstwa. Skutkowało to brakiem zgodności sumy danych sald płynności z poszczególnych obszarów z pozycją bilansową środków pieniężnych na poziomie HOCHTIEF Polska.

Sprawozdawczość w zakresie płynności finansowej prowadzona była w Excelu przy zastosowaniu różnych raportów SAP jako źródeł danych, jak też zestawień własnych oddziałów, sporządzanych niekiedy na podstawie różnych założeń.

Wymagania i założenia

Centralny dział kontrolingu spółki – świadomy istniejących problemów weryfikowalności danych z bilansem oraz pracochłonności wiążącej się z używaniem takich narzędzi – podjął się opracowania koncepcji systemowego rozwiązania w SAP wspierającego kontroling płynności finansowej.

Wymaganiem zarządu było stworzenie rozszerzenia wychodzącego naprzeciw potrzebom zarządzania środkami pieniężnymi w przedsiębiorstwie o strukturze oddziałowej i uwzględniającego przepływy na różnych poziomach działalności.

Dodatkowo nowe narzędzie miało znacznie usprawnić proces planowania i prognozowania oraz sprawozdawczości w zakresie płynności finansowej na poszczególnych poziomach odpowiedzialności – od kierownictwa budowy, poprzez dyrekcję oddziału, aż do zarządu spółki.

Celem było stworzenie rozszerzenia do zarządzania środkami pieniężnymi w przedsiębiorstwie o strukturze oddziałowej i uwzględniającego przepływy na różnych poziomach działalności

Z uwagi na dotychczasowe pomyślne doświadczenia wdrożeniowe oraz dobrą znajomość specyfiki i architektury SAP w HOCHTIEF Polska wykonanie narzędzia zostało zlecone wieloletniemu partnerowi HOCHTIEF Polska w obszarze SAP – firmie BCC. Koncepcję rozwiązania opracował dział kontrolingu centrali spółki przy wsparciu działów finansowego i księgowości.

Podstawowym celem projektu była konstrukcja rozwiązania dającego obraz płynności w ujęciu zarządczym. Chodziło o precyzyjne określenie rzeczywistych przepływów pieniężnych w poszczególnych oddziałach w rozbiciu na rodzaje działalności. Kluczowe znaczenie miała zgodność zagregowanych sald przepływów z pozycją środków pieniężnych w bilansie spółki.

Rozszerzenie miało odzwierciedlać wewnętrzny proces planowania i prognozowania przepływów pieniężnych w poszczególnych jednostkach i obszarach oraz wesprzeć planowanie zapotrzebowania na gotówkę przez centralny dział skarbcza. W zakresie sprawozdawczości i analizy danych przepływów finansowych wymagana była możliwość sprawnego monitorowania wykonania prognoz w poszczególnych ośrodkach odpowiedzialności, jak też optymalizacja szczegółowej analizy danych operacji gospodarczych kształtujących prezentowane przepływy.

Ponadto rozwiązanie miało umożliwiać pełną kontrolę nad wyprowadzanymi wartościami poprzez rozbudowaną konfigurację źródeł danych finansowych oraz poprzez zapewnienie funkcjonalności umożliwiającej wyświetlenie poszczególnych operacji gospodarczych, które odpowiadały za przepływ środków pieniężnych w danym obszarze.

Uruchomienie narzędzia

Prace nad rozszerzeniem funkcjonalności SAP dla kontrolingu płynności w HOCHTIEF Polska rozpoczęły się w sierpniu 2008 r. W pierwszym etapie została przeprowadzona szczegółowa analiza procesów związanych z ewidencją operacji gospodarczych odpowiedzialnych za przepływy pieniężne w obszarach finansów i kontrolingu. W tym początkowym etapie określiliśmy dane wejściowe i wyjściowe w poszczególnych ośrodkach odpowiedzialności.

Następnym krokiem było zdefiniowanie mechanizmów pobierania i przetwarzania danych składających się na poszczególne pozycje prezentowane w raporcie oraz ustalenie charakterystyk, w oparciu o które dana wartość zostanie przyporządkowana do odpowiedniej pozycji.

Warto tutaj wspomnieć o dwóch istotnych założeniach, którymi kierowaliśmy się w realizacji projektu. Po pierwsze punktem wyjścia przy konstrukcji rozszerzenia było bazowanie na istniejących w spółce sposobach księgowania dokumentów, bez zakładania zmian w tym obszarze.

Po drugie podstawą prezentowanych wartości miały być wyłącznie dokumenty zapłacone, bez jakichkolwiek uproszczeń dla operacji gospodarczych niezwiązanych z faktycznymi przepływami pieniężnymi, a w przypadku dokumentów zapłaconych bez faktury – zunifikowany opis dokumentów.

Faza testów, która dostarczyła wielu istotnych informacji związanych z poprawnością danych oraz potrzebami optymalizacyjnymi samego rozwiązania, wykazała m.in. konieczność częściowego doprecyzowania obszaru księgowania niektórych pozycji niezwiązanych z przepływami.

Na przykład konieczna była konfiguracja dodatkowych atrybutów dla operacji tworzenia i rozwiązywania rezerw albo spisywania należności, jak też rozliczenia świadczeń pracowniczych na projektach.

Poziom działalność	Sposób prezentacji	Źródło danych
Działalność podstawowa Projekty (budowy)	Wpływy	Faktury od inwestorów Faktury od podwykonawców za zaplecze budowy (osoby trzecie) Zatrzymania czasowe inwestorów (kaucje)
	Wydatki	Faktury od podwykonawców i dostawców Rozliczenia wewnętrznych wynagrodzeń i narzuty z obszaru kosztów zarządu Koszty gwarancji bankowych Wynagrodzenia pracowników fizycznych
	Saldo	Saldo płynności z projektów
Działalność pomocnicza Obszar odchylenia kosztów zarządu Zaplecze/nieruchomości Obszar rozliczeniowy	Saldo	Faktury dostawców Wynagrodzenia pracowników umysłowych i fizycznych Rozliczenia wewnętrzne
Obszar neutralny	Saldo	Przychody i koszty finansowe Przychody z odszkodowań/koszty likwidacji szkód Noty odsetkowe
Inwestycje Środki trwałe/wartości niematerialne i prawne	Saldo	Sprzedaż/zakup środków trwałych/wartości niematerialnych i prawnych
Pożyczki		Pożyczki udzielone/otrzymane
Podatek VAT	Wpływy	VAT od wpływów w miesiącu raportu
	Wydatki	VAT od wydatków w miesiącu raportu
	VAT do US	VAT od faktur zaksięgowanych w miesiącu ubiegłym (data nagłówka + 1 miesiąc)
= Środki pieniężne w bilansie RAZEM		

■ Raport płynności finansowej w HOCHTIEF Polska

Uruchomione w marcu 2009 r. rozwiązanie wspierające kontroling płynności składa się z zestawu narzędzi napisanych w języku programowania ABAP, które odpowiadają za pobranie, przetworzenie oraz zaprezentowanie danych finansowych przedstawiających przepływy pieniężne w danym okresie.

Centralną częścią całego rozwiązania jest zestaw programów, który w oparciu o wprowadzoną konfigurację pobiera oraz przetwarza dane finansowe istotne z punktu widzenia przepływów pieniężnych. Tak przygotowane wartości są zapamiętywane w odpowiednich tabelach skojarzonych z poszczególnymi raportami.

Uzyskaliśmy wielowymiarowy obraz przepływów pieniężnych w ujęciu jednostek operacyjnych i rodzajów działalności zgodny z pozycją bilansową środków pieniężnych na poziomie spółki

Dzięki oddzieleniu warstwy prezentacji od warstwy odpowiedzialnej na przygotowanie danych minimalizowane jest obciążenie systemu podczas wykonywania raportów przy jednoczesnym zapewnieniu natychmiastowego dostępu do każdego raportu.

W skład rozwiązania wspierającego kontroling płynności wchodzi cztery poniżej opisane raporty.

Raport kontrolingu płynności na poziomie oddziałów/spółki

Jest to raport prezentujący rzeczywiste wpływy i wydatki netto na zdefiniowanych poziomach agregacji: pionowej – w oddziałach i centrali spółki, oraz poziomej – rodzajach działalności: podstawowej (projekty), pomocniczej (obszar administracyjny – odchylenia kosztów ogólnego zarządu alokowanych na projekty oraz zaplecze i nieruchomości) oraz pozostałej (działalność finansowa, inwestycje itp.).

Ponadto w raporcie została zaimplementowana możliwość wyświetlenia poszczególnych operacji gospodarczych, które ukształtowały prezentowane wartości w danym obszarze. Rozbudowana konfiguracja źródeł danych finansowych oraz możliwość wyświetlenia pozycji pojedynczych dokumentów finansowych i kontrolingowych, których suma składa się na wartość danej pozycji raportu, zapewnia pełną kontrolę przepływów pieniężnych w raportowanym obszarze.

Raport kontrolingu płynności na poziomie projektów

Ten raport obejmuje szczegółową prezentację płynności na poziomie działalności podstawowej, czyli poszczególnych budów. Skonfigurowany został raport agregujący rzeczywiste wpływy i wydatki dla każdej z budów oraz porównujący wartości wykonania z wartościami prognozy w różnej perspektywie czasowej – jako wartości skumulowane od początku budowy i w roku oraz dane w miesiącu sprawozdawczym.

Raport kontrolingu płynności na wybranym poziomie agregacji w różnym ujęciu czasowym

Raport ten umożliwia analizę przepływów pieniężnych na wybranym poziomie agregacji (np. grupie miejsc powstawania kosztów) w różnym ujęciu czasowym (np. w danym roku). Prezentuje on poszczególne operacje gospodarcze, które są odpowiedzialne za przepływ środków pieniężnych.

Raport prognozy płynności

Ten raport z kolei składa się ze zbioru ekranów do wprowadzania wartości prognozowanych przepływów dla poszczególnych poziomów agregacji oraz z raportu zestawiającego dane rzeczywiste i prognozowane w ujęciu rocznym na poziomie jednostki organizacyjnej (oddziału).

Płynność dla spółki

Układ raportu dla całej spółki zaprezentowany został w tabeli. Przedstawiono w niej poszczególne bloki płynności dla obszarów działalności podstawowej (projekty), pomocniczej i pozostałej, obejmującej m.in. działalność finansową zwaną obszarem neutralnym, inwestycyjną oraz płatności związane z podatkiem VAT.

Dla obszaru przepływów z projektów wyodrębniono wpływy i wydatki oraz saldo płatności w danym okresie, a dla pozostałych rodzajów działalności – jedynie saldo. Źródła danych stanowią zapłacone dokumenty według przedstawionej specyfikacji.

Na szczególną uwagę zasługuje obszar płatności VAT, zgodny na poziomie spółki z kwotą odprowadzoną do urzędu skarbowego oraz prezentowany również w podziale na oddziały, które nie posiadają własnych rejestrów VAT.

W dolnej części raport sprawdza zgodność sumy sald poszczególnych obszarów z kontem bilansowym środków pieniężnych na poziomie HOCHTIEF Polska.

Ważny dobry projekt

Z tworzeniem systemów do raportowania jest podobnie jak z budową obiektu. Bardzo ważny jest dobry projekt adekwatny do potrzeb użytkowników. Dlatego, planując rozbudowę narzędzi kontrolingowych, dużo czasu poświęciliśmy na przygotowanie koncepcji rozwiązania.

Bardzo przydatne były doświadczenia konsultantów BCC, którzy weryfikowali nasze oczekiwania zarówno pod kątem możliwości przełożenia ich na język rozwiązań SAP, jak i w kontekście przyszłego rozwoju narzędzi w odpowiedzi na nowe potrzeby informacyjne, nie tracąc z oczu strategii firmy. Aby to osiągnąć, już podczas planowania budżetu zastosowaliśmy zasady IT Governance, co pozwoliło wykorzystać liczne efekty synergii.

Marcin Masłowski
CIO, CSO
HOCHTIEF Polska

W przypadku różnic wspomniana poprzednio funkcja wyświetlania rozszerzonego logu daje również możliwość prezentacji dokumentów nieprzyporządkowanych, które zostały błędnie rozpoznane przez raport i wymagają korekty.

Lepszy obraz

W wyniku wdrożenia rozwiązania wspierającego kontroling płynności uzyskaliśmy wielowymiarowy obraz przepływów pieniężnych w ujęciu jednostek operacyjnych i rodzajów działalności zgodny z pozycją bilansową środków pieniężnych na poziomie spółki.

Prezentowane narzędzie rozwiązało problem poprawności danych w odniesieniu do różnych pozycji związanych z przepływami pieniężnymi. Dzięki oparciu raportu na dokumentach zapłaconych rozwiązanie precyzyjnie prezentuje rzeczywiste wartości przepływów pieniężnych. Przejrzysta funkcja rozbudowanego logu wyświetlającego poszczególne operacje gospodarcze daje także możliwość pełnej kontroli przepływów pieniężnych w danym obszarze.

W odniesieniu do płatności związanych z podatkiem VAT uzyskaliśmy rzeczywisty obraz przepływów w zgodności z kwotą odprowadzaną do urzędu skarbowego w zgodności z rejestrem VAT, jak również rozbieżności VAT na oddziały.

Wylimowany został również problem spójności danych w odniesieniu do zdarzeń gospodarczych nieskutkujących przepływem pieniężnym, jak np. utworzenie czy rozwiązanie rezerw, umorzenie należności oraz rozliczeń pracowniczych na projektach.

Opisane aspekty potwierdzają szerokie możliwości zastosowania narzędzia zarówno na poziomie zarządzania operacyjnego (kierownictwo projektów), wsparcia służb finansowych (finansów i kontrolingu), jak i zarządzania strategicznego (dyrekcja oddziałów i zarząd spółki).



Autor:
Piotr Kapłon
Hochtief Polska



Autor:
Piotr Paszkowski
BCC