CONTROLLING SYSTEMS

Zwiększamy efektywność finansową

EURECA w firmie produkcyjnej

Huf GRUPA INCO JANTOŃ od 1976 z serca Kujaw drobex

EURECA
W FIRMIE PRODUKCYJNEJ

Jak zwiększyć efektywność finansową Firmy?

Jak osiągnąć lepsze efekty przy posiadanych zasobach?

Jak usprawnić komunikację „Manager – Controller”?

Jak lepiej zarządzać budżetem?

System ERP nie daje odpowiedzi na takie pytania.

Zwłaszcza, gdy mamy wiele cząstkowych budżetów
i wielu managerów.

Nie są rozwiązaniem pracochłonne raporty w EXCELU.

Dotarcie do informacji, gdzie „kasa ucieka”,
jest sporym wyzwaniem...

- Czy nasi managerowie mają wystarczającą informację do zarządzania swoimi zespołami?
- Czy są w stanie planować i kontrolować swoje budżety cząstkowe na bieżąco?

Od managerów średniego szczebla zależy m.in.:

- Jakie są koszty produkcji naszych wyrobów? Jaka jest ich struktura i zmienność?
- Które działania/procesy w Naszej Firmie kosztują zbyt drogo i powodują obniżenie naszej rentowności?
- Czy optymalnie wykorzystujemy nasz majątek i nasze zapasy? Czy jesteśmy w stanie skrócić ich rotację?
- Które linie technologiczne są najbardziej/najmniej obłożone?
- Jakie są koszty procesów wspomagających (np. przezbrojenie maszyn, czyszczenie, konserwacja, przeglądy)? Czy nie „zjedzą" nam zbyt dużej części naszej marży?
- Jakie jest nasze zapotrzebowanie na pracę? Ilu i jakich etatów potrzebujemy w poszczególnych miesiącach?
- Jakie są marże na poszczególnych produktach/grupach asortymentowych/Klientach/ rejonach geograficznych?
- Czy wynegocjowane przez nas warunki cenowe i upustowe z dostawcami i odbiorcami zapewnią nam marżę wystarczającą do utrzymania całej Firmy?
- Jakie są koszty utraconej jakości, poprawy braków, czy ponownego wykonywania tych samych czynności? Od czego zależą? Gdzie są szczególnie „ryzykowne" procesy/produkty/ czynności?
- Jaka część naszych zapasów rotuje zbyt długo, a jaka jest po prostu niepotrzebna - bo na przykład kupujemy więcej materiałów niż w najbliższym czasie zużyjemy do produkcji?
- Za co przepłacamy, kupując zbyt drogo?
- Jakie są koszty niewykorzystanych zasobów?
- Czy prawidłowo kalkulujemy koszty - zwłaszcza gdy działamy na niskiej marży?

Klienci, u których wdrożyliśmy Platformę Controllingową EURECA, odpowiedzi na te pytania znają na bieżąco - i na bieżąco są w stanie podejmować trafne decyzje, podnoszące wartość ich Firm. Mamy nadzieję, że ten materiał zainspiruje także Państwa.

Studium wdrożenia w Huf Polska Sp. z o.o.

Grupa Huf jest wiodącym dostawcą systemów bezpieczeństwa dla samochodów osobowych zaczynając od kluczyków samochodowych, systemów bezkluczykowych, systemów monitoringu ciśnienia w oponach, poprzez produkcję i lakierowanie klamek samochodowych. Firma ma centralę w Niemczech i kilkanaście zakładów produkcyjnych na całym świecie.
Właśnie produkcja klamek i ich lakierowanie dla różnych producentów samochodów stanowi podstawową działalność spółki Huf Polska. Spółka produkuje podzespoły dla takich koncernów jak **BMW, Ford, GM, Audi, Porsche, KIA, Hyundai** i wielu innych.

Z uwagi na **wielkoseryjny charakter produkcji**, bardzo istotnym aspektem wdrożenia systemu EURECA była możliwość szybkiej i szczegółowej analizy bardzo dużej ilości danych z uwzględnieniem informacji znajdujących się na poziomie transakcji magazynowych. Wykorzystanie m.in. aplikacji EURECA przez **Huf Polska** przyczyniło się w znaczny sposób do sukcesu jakim jest obecnie pozycja **lidera wśród zakładów produkcyjnych grupy HUF**.

To **właśnie controlling produkcji czy nadzór i kontrola celów sprzedażowych** są głównymi zadaniami systemu EURECA. Prócz zastosowań typowo finansowych, służy on także wsparciu działań, poprawiających **jakość produkcji** - głównie poprzez **analizę braków, diagnozowanie ich przyczyn i miejsc powstawania oraz minimalizowanie strat na linii produkcyjnej**.

Aplikacja służy także do planowania i kontroli realizacji zakupów środków trwałych i amortyzacji, analizy zatrudnienia i kosztów pracowniczych oraz innych obszarów controllingu operacyjnego i finansowego.

Jak zatem widać, system do budżetowania i kontrolingu to nie tylko aplikacja służąca interpretacji i kontroli zdarzeń „stricte" finansowych, ale także narzędzie wspomagające **każdy z działów** przedsiębiorstwa w poprawie efektywności - a tym samym, osiągnięciu jak najlepszego wyniku Firmy jako całości.

Wykorzystanie aplikacji EURECA przez Huf Polska przyczyniło się do uzyskania pozycji lidera wśród zakładów produkcyjnych grupy HUF.

Początki...

Współpraca Controlling Systems z firmą Huf Polska sięga roku 2005, kiedy to firma bazując na systemie ERP - MFG PRO poszukiwała aplikacji zewnętrznej umożliwiającej budżetowanie.

Jak wspomina Pan Paweł Kowina - Kontroler Finansowy Huf Polska, początkowe prace z systemem EURECA oparte były na przekonaniu, że funkcjonujący model budżetowania (oparty na „excelowym" prototypie) jest odpowiedni i przemyślany. Po pewnym czasie okazało się, że duże i skomplikowane struktury budżetowe założone w modelu wiązały się z długotrwałym naliczaniem- trwającym nawet całą noc. W pierwszej wersji, przeniesiono po prostu „jeden do jeden" logikę, zaszytą wcześniej w bardzo rozbudowanym modelu excelowym, w bardzo niewielkim stopniu wykorzystując możliwości technologii informatycznej. Istniejący model dawał prawidłowe wyniki, ale czas oczekiwania oraz zbyt duży poziom ogólności uniemożliwiały w praktyce dostarczanie menadżerom poszczególnych działów przedsiębiorstwa konkretnych odpowiedzi na temat ich obszarów działania.

Zmiany...

Zmiany nastąpiły wraz z wyborem i wdrożeniem nowego systemu ERP - IFS, oraz zmianą podejścia do modelu controllingowego. Pojawiła się chęć zmiany, uproszczenia i optymalizacji struktur budżetowych. Jak wspomina Pan Paweł Kowina- założeniem było przeliczanie modelu i uzyskiwanie danych przekrojowych w czasie liczonym w minutach, gdzie zapytanie miało być wykonane na serwerze a nie stanowisku roboczym użytkownika- wykorzystując możliwości jakie daje system EURECA.

Wykorzystując wiedzę konsultantów firmy Controlling Systems dział controllingu przejął zarządzanie aplikacją EURECA w całości, łącznie z zarządzaniem serwerem, bazą danych SQL oraz hurtownią danych. Zmiana ta spowodowała rozbicie struktur budżetowych na takie elementy składowe aby każdy budżet trafiał bezpośrednio do swojego odbiorcy.

Efekt...

Możliwości aplikacji EURECA, poparte wiedzą i doświadczeniem controllerów Huf Polska oraz konsultantów Controlling Systems pozwoliły na stworzenie **wieloprzekrojowego narzędzia pozwalającego uzyskiwać takie informacje jak:**

- badanie sprzedaży w różnych jej statusach (sprzedano, wysłano, zafakturowano, do wysłania) co pozwala na natychmiastową reakcję w przypadku gdy proces przejścia pojedynczej dostawy od produkcji do zafakturowania nie przebiega według przyjętego cyklu,
- możliwość badania trendów rynkowych pod względem kolorystyki samochodów pozwalająca na szybką reakcję działu zakupów w stosunku do zatowarowania magazynu odpowiednimi kolorami lakierów (trzeba pamiętać, że HUF posługuje się wyłącznie lakierami wodnymi, o krótkim czasie przechowywania - wobec tego harmonizacja zakupów i planowanych dostaw dla Klientów ma bardzo duże znaczenie dla wyników finansowych),
- badania przyczyn, ilości i kosztów braków w czasie w rozbiciu na poszczególne procesy produkcyjne, odbiorców oraz produkowane elementy;
- przejście od ogólnej informacji o braku aż do osoby która zakwalifikowała tenże element jako brak,
- ciągła informacja o osiągniętym celu sprzedażowym narastająco w różnych ujęciach czasowych,
- możliwość budżetowania środków trwałych z opcją wpisania opisu o nieistniejącym jeszcze środku trwałym przez odbiorcę budżetu cząstkowego,
- pulpity menadżerskie eliminujące konieczność drukowania raportów z systemu ERP.

Ile może być warta uszczelka?

Jako ciekawostkę można przytoczyć anegdotę: Podczas analizy danych na pewnym etapie procesu produkcyjnego zwrócono uwagę na dziwne koszty części zamiennych typu uszczelki. Kupowane były one zgodnie ze specyfikacją producenta w cenie 9 PLN za sztukę. Technologia wymagała 10-krotnej wymiany w ciągu zmiany produkcyjnej. Niemałe koszty części zamiennych na tym stanowisku produkcyjnym wzbudziły zatem zrozumiałe zainteresowanie. Po analizie dokonanej przez dział zakupów i utrzymania ruchu okazało się, że można ten sam element kupić za 0,20 PLN...

Tego typu przykładów było więcej - jak zatem widać, **zwrot z inwestycji w system EURECA nastąpił bardzo szybko**.

Obecnie użytkownikami aplikacji są... wszyscy pracownicy Huf Polska. W kilku miejscach Firmy umieszczono bowiem duże, 60-calowe wyświetlacze, na których co godzinę aktualizują się kokpity managerskie, pokazujące aktualne informacje produkcyjne, poziom braków, odchylenia od planów, koszty obsługi poszczególnych Klientów, kluczowe wskaźniki, dotyczące poszczególnych wydziałów itp. Wdrożenie narzędzia ma zatem również istotny aspekt motywacyjny.

Wielowymiarowe budżetowanie w Grupie INCO

Zapanowanie nad budżetem w firmie o bardzo zróżnicowanym profilu działalności bywa wielkim wyzwaniem. Wielobranżowa Grupa Inco dzięki zastosowaniu nowoczesnych rozwiązań analitycznych do kontroli kosztów i budżetowania świetnie poradziła sobie z tym problemem.

Historia Grupy Inco SA sięga 1947 roku, powstała wówczas Spółka Wydawnicza PAX, do której dołączyło Towarzystwo do Handlu Międzynarodowego INCO (1949 r.). Następnie firma przekształciła się w Zjednoczone Zespoły Gospodarcze INCO (1958 r.), później w Spółkę z o.o. INCO-VERITAS (1990 r.), a następnie (1998 r.) w Spółką Akcyjną INCO-VERITAS. W 2012 r. firma zmieniła nazwę na GRUPA INCO S.A.

Działalność spółki jest bardzo zróżnicowana. Firma zajmuje się produkcją chemii gospodarczej, nawozów ogrodniczych, produktów leczniczych, opakowań z tworzyw sztucznych, kosmetyków, oraz administrowaniem nieruchomościami jak również prowadzi działalność wydawniczą (Instytut Wydawniczy PAX). Cześć jej działalności stanowi także obrót nieruchomościami. Produkcja odbywa się w kilku lokalizacjach. Chemia gospodarcza i nawozy ogrodnicze produkowane są w zakładach w Górze Kalwarii, Suszu, Borowie. Produkty lecznicze i kosmetyki produkowane są z kolei w Izabelinie i Borowie. Coraz większa ilość produkcji Inco trafia na rynki zagraniczne. Najlepiej świadczy o tym wciąż wzrastający eksport do krajów Unii Europejskiej i krajów Europy Wschodniej.

Pierwszoplanowe dla Grupy Inco było zapanowanie nad wielowariantowym budżetem sprzedaży w firmie o wielu rodzajach działalności oraz rozbudowanej strukturze terytorialnej.

Budżet opanowany

Przy takiej skali działalności, w tak dużej firmie jak Grupa Inco, trudno było bez specjalistycznego systemu informatycznego radzić sobie z rozliczaniem budżetu. Głównym narzędziami edycji danych był w przedsiębiorstwie Microsoft Office (Excel). Arkusze Excela na obecnym etapie rozwoju przedsiębiorstwa przestały jednak wystarczać i przedsiębiorstwo zdecydowało się na zakup i wdrożenie specjalistycznego narzędzia controllingowego.

Wybór padł na system EURECA- produkt firmy Controlling Systems. Platforma controllingowa EURECA pozwala na tworzenie wielowariantowego budżetu, działa w oparciu o technologię hurtowni danych, co pozwala na szybka i łatwą integrację z istniejącymi już w przedsiębiorstwie typowymi systemami jak np. ERP, jak i ze specjalistycznymi aplikacjami. Przed systemem postawiono konkretne zadania.

Pierwszoplanowe **było zapanowanie nad wielowariantowym budżetem sprzedaży w firmie o wielu rodzajach działalności oraz rozbudowanej strukturze terytorialnej.**

Szczególną uwagę należało także **poświęcić kosztom produkcji**. W następnej kolejności potrzebne było **budżetowanie kosztów wydziałowych i obsługa budżetu kosztów bezpośrednich** (przede wszystkim materiałów stosowanych do produkcji).

System wdrożono w całej grupie i zintegrowano go z funkcjonującym w firmie systemem ERP **Microsoft Dynamics AX**. Zakres wdrożenia jest jednakowy dla wszystkich zakładów. Możliwa jest jedynie różnica w ilości wprowadzanych prognoz w poszczególnych zakładach. EURECA umożliwiła Grupie Inco wprowadzanie planów i comiesięcznych prognoz sprzedaży, planowanie kosztów stałych i zmiennych (na podstawie planów sprzedaży). Najnowsza rozbudowa dziedzinowa obejmowała zaimplementowanie mechanizmu rozliczania kosztów materiałowych produkcji. Dodatkowo, dzięki modułowi analiz usprawniono również proces analizy danych w obszarze FK, sprzedaży, produkcji, środków trwałych i stanów magazynowych.

Korzyści jakie Grupa Inco uzyskała dzięki wdrożeniu są bezsporne. Mówi o nich Jacek Kumor- Dyrektor Działu Kontrolingu i Finansów:

„System EURECA w dużym stopniu usprawnił i przyspieszył proces planowania budżetu, otrzymywania danych „wykonanych" oraz analizy odchyleń. Zagregowane zestawienia danych można szybko wydobyć z Eureki bez potrzeby obróbki danych np. w Excelu."

System EURECA w dużym stopniu usprawnił i przyspieszył proces planowania budżetu. Jednolita baza danych zintegrowana z systemem dziedzinowym umożliwia natychmiastowy dostęp do wszystkich informacji, na różnych poziomach organizacji, w dowolnych przekrojach i konfiguracjach.

Grupa Inco posiada 22 licencje aplikacji EURECA. Z wdrożonego systemu controllingowego korzystają pracownicy działu kontrolingu - narzędzie znacznie poprawia jakość i efektywność pracy, usprawnia system planowania budżetu. Kadra Kierownicza i Zarząd uzyskały szybszy dostęp do informacji niezbędnej do sprawnego zarządzania firmą. Pracownicy innych działów, w zależności od uprawnień mają samodzielny dostęp do danych.

System EURECA w dużym stopniu usprawnił i przyspieszył proces planowania budżetu.

Recepta na dobre wyniki finansowe czyli studium wdrożenia systemu EURECA w firmie JANTOŃ S.A.

JANTOŃ
od 1976

System EURECA w firmie Jantoń S.A., będącej jednym z największych producentów w branży winiarskiej w Polsce, wykorzystywany jest do wielu nietypowych zadań. Pozwala m.in. na śledzenie jednostkowych kosztów produkcji a w efekcie dostarcza firmie odpowiedzi na podstawowe dla producenta artykułów spożywczych pytanie: czy możemy produkować taniej?

Pomysł wdrożenia narzędzia typu EURECA w Jantoń S.A., czyli tak naprawdę implementacji hurtowni danych i oprogramowania, które pozwoli tymi danymi zarządzać, powstał oczywiście w dziale finansowym. Dyrektor finansowy zgłosił zapotrzebowanie na rozwiązanie, które pozwoli mu **budżetować koszty oraz przychody i marże**. Planował zrobić to w taki sposób, żeby **prognozy sprzedażowe można było rozliczać online w oparciu o koszty rzeczywiste**, które zostały bezpośrednio naliczone np. w miesiącu poprzednim albo- nawet jeśli niektóre zlecenia są zamknięte, skalkulowane- to w oparciu o koszty rzeczywiste.

Był jednak również drugi istotny powód rozpoczęcia projektu: **raportowanie**. Każdy z menedżerów średniego i wyższego szczebla miał zyskać możliwości wykonania w prosty sposób dowolnej analizy używając tabeli przestawnych. Dzięki temu miał bardzo szybko podejmować decyzje w oparciu o określony zestaw danych. *„Historycznie wyglądało to zatem tak, że firma zakładała najpierw, że będzie budżetować koszty i robić w oparciu o to kalkulacje kosztowe. Dopiero później powstały nowe pomysły - sprzedaż, kwestie z budżetowaniem sprzedaży na kierunki sprzedaży, na handlowców, do poziomu naliczania marży na poszczególnych handlowców i potem w kierunku rozliczania marży retro, czyli marży które uzyskujemy przy handlu z sieciami”*- mówi **Zbigniew Koplin, dyrektor zakładu produkcyjnego w Jantoń S.A**.

Jantoń S.A. produkuje, importuje i eksportuje wina. W ofercie znajdują się wina gronowe importowane z różnych krajów świata, wina musujące, wermuty, wina grzane, ekologiczne, deserowe oraz owocowe. Poza wyrobami winiarskimi firma produkuje również modne w ostatnim okresie drinki RTD (Ready To Drink) i napoje alkoholowe. Do najbardziej rozpoznawalnych na rynku marek Jantoń należą nagradzane przez Polską Radę Winiarstwa produkty Celebro, Aronica, Zbójeckie Grzane oraz napoje alkoholowe- Barmańska czy drink Be4.

Produkcja zgodna z założeniami

Dla firmy, która dużą część swoich produktów sprzedaje za pośrednictwem sieci handlowych, zwłaszcza w przypadku produktów zapewniających niską marżę, koszty produkcji mają kluczowe znaczenie. Dlatego bardzo szybko powstał pomysł wykorzystania Eureki także w innych obszarach funkcjonowania biznesu.

Dla firmy, która dużą część swoich produktów sprzedaje za pośrednictwem sieci handlowych, zwłaszcza w przypadku produktów zapewniających niską marżę, koszty produkcji mają kluczowe znaczenie.

„Przykładowo przy marżach w sprzedaży dla sieci możemy prowadzić rozliczenia marży w oparciu o faktury retro, które dostajemy od sieci. Na tyle zniekształcają obraz wyniku, że gdyby nie Eureca bardzo ciężko byłoby rozliczać to na poszczególne sieci do których sprzedajemy. System pozwala nam w prosty sposób nad tym zapanować”- mówi Zbigniew Koplin.

Ogromne znacznie miało także wykorzystanie **Eureki w obszarze produkcji**. Firma wytwarza większość swoich produktów przy użyciu trzech podstawowych baz surowcowych. Ich mieszanie pozwala na tworzenie gotowych win lub innych produktów, które powstają w wyniku dodania innych składników np. spirytusu lub aromatów.

Dlatego bazy wina muszą być zoptymalizowane pod względem kosztów wytwarzania. Chodzi o to, żeby spełnić wszystkie normy jakościowe ale przy minimalnym użyciu drogich surowców. Dlatego odchylenia od receptur powodują bardzo duże wahania kosztów.

„Zauważyliśmy, że mamy wszystkie dane z systemu ERP. W tym także dane z systemu zasilanego z rozliczania produkcji i śledzenia poszczególnych etapów produkcji krok po kroku. Danych jest bardzo dużo szczególnie w zakresie zużycia surowców. Postanowiliśmy dołożyć do tego receptury w rozumieniu pewnych planowanych ilości, które zakładamy sobie, że będą użyte w danym etapie procesu zamiast zestawiać sobie to z kosztami, które powstają na bieżąco w momencie produkowania wina”- wspomina Zbigniew Koplin.

W efekcie firma zyskała możliwość obserwowania czy produkcja odbywa się zgodnie z założoną recepturą oraz co jeszcze można zmienić w recepturze, żeby możliwe było obniżenie kosztów.

EURECA pozwoliła na monitorowanie czy faktycznie produkcja odbywa się zgodnie z recepturą oraz czy zachowane są odpowiednie proporcje. System zapewnił także kierownikowi winiarni możliwość kontrolowania kosztów własnych, związanych z pracownikami i odpowiedź na pytanie **czy faktycznie produkują zgodnie z jego założeniami**.

Wsparcie celowe

EURECA wspiera także wdrażanie ideologii leanowej i zasad lean manufacturing. Mają one na celu „odchudzenie" produkcji, czyli wyeliminowanie czynności zbędnych, które nie przynoszą wartości dla firmy.

„Powstały koncepcje związane z tworzeniem wskaźników wydajności. Jeżeli mamy cele, to chcemy sprawdzać czy zmierzamy do nich, osiągamy je czy się oddalamy. Eureca pomaga nam przy definiowaniu tych wskaźników. Pozwala sprawdzać i na bieżąco naliczać te wskaźniki" - mówi Zbigniew Koplin. „Wyliczanie wskaźników na bieżąco to bardzo pracochłonny proces. Eureca czerpie dane z systemu ERP i wykonuje całą pracę za nas. Wskaźniki można powiązać z takimi elementami jak koszty wynagrodzeń czy koszty związane z użyciem surowców i dzięki temu zautomatyzować oraz odwzorować proces śledzenia poziomu realizacji celów"- dodaje Zbigniew Koplin.

Wdrożenie wskaźników KPI zostało na razie zakończone w fazie koncepcyjnej. Zdefiniowane zostały także wszystkie KPI - zarówno dla całego zakładu, wydziałów jak i poszczególnych osób. Na razie ich wyliczanie nie obejmuje wszystkich pracowników, ale udało się zejść już do poziomu mistrza zmiany, brygadzisty, który ma ustalone swoje wskaźniki i które stanowią pewien element systemu premiowania. Obecnie trwają prace nad wizualizacją tych informacji, żeby można było je w atrakcyjnej i łatwej do kontrolowania postaci przedstawić zarządowi.

Produkcja bez tajemnic

Niedawno zakończyło się wdrożenie systemu MES. Przy użyciu danych z tego systemu będzie możliwe stworzenie jeszcze bardziej dokładanego obrazu zjawisk zachodzących w firmie. Stworzy to możliwość głębszego wglądu w produkcję i poszukiwania „wąskich gardeł", czyli śledzenie efektywności samych maszyn. Zestawienie tego z realizowanymi zleceniami produkcyjnymi oraz z ilością, którą produkujemy dostarczy nam niezwykle ciekawych informacji.

Jednym z elementów kosztowych, który jest ważny dla zakładu to zmniejszanie strat wina. W każdym procesie produkcyjnym istnieją zjawiska technologiczne powodujące, że pewna ilość wina tracona jest bezpowrotnie. Ma to miejsce na nalewaczkach albo na pasteryzatorach, w procesie przechodzenia z jednego wina na drugie. *„Eureca może nam pomoc w tym, że zestawimy dane produkcyjne z danej linii, czyli ile sztuk wyprodukowaliśmy, ile czasu produkowaliśmy, ile mieliśmy przejść z jednego gatunku wina na drugi, zobaczymy również jak to wygląda od strony asortymentowej, co zostało wyprodukowane i w jakich ilościach. Zyskamy wiedzę np. czy przestoje na linii powodują zwiększenie ubytków wina czy nie albo czy liczba zatrzymań nalewaczki powoduje, że przelewamy wino, bo nalewaczka się zatrzymuje"*- mówi Zbigniew Koplin.

Pozwala to firmie poszukiwać zależności pomiędzy awariami czy zatrzymaniami linii produkcyjnej a utratą wina na produkcji. Przykładowo, niedawno firma odkryła, że ubytki wina są większe kiedy na jednej czy na dwóch zmianach rozlewane są różne rodzaje wina. Dlatego zdecydowano o tym, żeby jeden rodzaj wina produkować przez dwie zmiany cały czas, ponieważ ubytki wtedy są mniejsze.

„Dzięki Eurece będziemy mogli wykorzystać dane efektywnościowe produkcji i dane dotyczące zatrzymań samych maszyn. To też mogą być ciekawe wyniki, które można zebrać z dłuższego okresu i analizować. Robienie tego ręcznie byłoby bardzo trudne i czasochłonne"- tłumaczy Zbigniew Koplin.

Najważniejsze korzyści z wdrożenia systemu EURECA w firmie Jantoń:

- Idealne narzędzia dla Dyrektora Finansowego. Możliwość śledzenia marży, możliwość planowania marży, możliwość rozliczania kosztów - planowanych i rzeczywistych - praktycznie online.
- Idealne narzędzie dla Dyrektora Sprzedaży. Dostęp do analiz sprzedażowych związanych z podziałem na regiony, z podziałem na kierunki sprzedaży, a dodatkowo budżetowanie sprzedaży, czyli założenia zarządu dotyczące planu sprzedaży na dany rok. Poza tym struktura sprzedaży na rynku tradycyjnym - do sklepów, hurtownie, sieci.
- Idealne narzędzia dla Dyrektora Zakładu Produkcyjnego. Możliwość kontrolowania receptury produkcji - czy jest właściwa, czy jest zgodna z założeniami - co bezpośrednio przekłada się na wyniki finansowe. Możliwość wyszukiwania „wąskich gardeł" na produkcji dzięki integracji danych z systemu MES.
- Idealne narzędzie dla Zarządu. Możliwość wdrożenia i monitorowania wskaźników wydajności KPI.

Kurczak kontrolowany

System controllingowy wdrożony w dużej firmie z branży drobiarskiej pozwolił na precyzyjne wyliczenie rentowności klientów oraz optymalizację kosztów produkcji.

Przedsiębiorstwo Drobiarskie DROBEX Sp. z o.o. działa na rynku nieprzerwanie od 26 lat, czyli od momentu powstania w 1987 roku i jest jednym z czołowych producentów najwyższej jakości mięsa drobiowego oraz jego przetworów w kraju.

Głównym przedmiotem działalności spółki jest ubój i przetwarzanie mięsa drobiowego oraz jego konfekcjonowanie. W mniejszym stopniu spółka zajmuje się również handlem, głównie paszą i pisklętami, oraz prowadzeniem działalności usługowej. W 2010 roku Przedsiębiorstwo Drobiarskie Drobex Sp. z o.o. połączyło się z Bydgoskimi Zakładami Mięsnymi Sp z o.o. i od tej pory wyroby produkowane są w dwóch lokalizacjach: w Solcu Kujawskim i w Bydgoszczy. Drobex prowadzi własną dystrybucję wyrobów poprzez Magazyn Centralny zlokalizowany w siedzibie firmy, Magazyn Wyrobów Gotowych przy oddziale w Bydgoszczy oraz trzy sklepy firmowe i lokal gastronomiczny.

Znaczną część swojej produkcji spółka sprzedaje sieciom handlowym i gastronomicznym, gdzie oprócz wysokich wymagań jakościowych jest bardzo duża presja na cenę. Błędne jej **skalkulowanie** może spowodować utratę klienta lub przyjęcie do realizacji nierentownego zamówienia. Decyzje odnośnie ustalania poziomu cen mają znaczący wpływ na uzyskiwane przez firmę przychody oraz zyski. Ustalenie ceny na konkretnym poziomie wymaga wzięcia pod uwagę między innymi dwóch, ściśle z sobą powiązanych czynników, a mianowicie zysku w takiej wysokości, która pozwoli na niezakłócone funkcjonowanie firmy oraz poziomu akceptowalności ceny przez potencjalnych klientów. Mimo ogromnego znaczenia tych czynników, decyzje dotyczące ustalenia ceny sprzedaży w wielu firmach uwarunkowane są zastaną na rynku strukturą cen w danym segmencie produktów, która jest ograniczona relacją podaży i popytu na dane towary, elastycznością cenową i dochodową popytu.

W przypadku zakładów drobiarskich kalkulowanie cen jest procesem bardzo skomplikowanym. Drobex Sp. z o.o. skupuje żywe kurczęta, które ubija i dzieli na różnego rodzaju elementy w zależności od zapotrzebowania na rynku. Kalkulacja ceny końcowego wyrobu jest o tyle utrudniona, że koszt podstawowego surowca uzależniony jest od wydajności mięsnej zakupionego od hodowcy kurczaka. Wydajność mięsa z kolei to wypadkowa wielu czynników takich jak: rasa kurczaka, jego wielkość, wiek etc. Dodatkowym utrudnieniem jest zróżnicowany na rynku popyt na poszczególne elementy kurczaka i tak największy jest na filet z piersi a najmniejszy na podroby (serce, wątroba, żołądek).

Firma nie może sprzedawać tylko rentownych i poszukiwanych elementów z kurczaka gdyż musi sprzedać całą masę mięsną uzyskaną w procesie uboju kurcząt. W związku z powyższym ceny na poszczególne elementy muszą być tak ustalane aby były akceptowalne przez rynek ale jednocześnie pokrywały koszty elementów na które jest bardzo ograniczony popyt i które są sprzedawane poniżej swej wartości.

Podejmowanie bieżących decyzji oraz tworzenie strategii biznesowej i prognoz rozwojowych w PD Drobex wymusiło stworzenie controllingu w przedsiębiorstwie. Głównym jego celem jest dostarczanie informacji dotyczącej **rentowności sprzedawanych wyrobów** z podziałem na konkretnych klientów, przy uwzględnieniu typu asortymentu (tuszka, udo, podudzie, skrzydło, ćwiartka, filet etc.), stanu przetworzenia (świeże, mrożone, grill), sposobu pakowania (luz, tacka, Map, Vacuum etc.).

EURECA zamiast Excela

Do tej pory rozliczenia rentowności na klienta oraz kalkulacje dotyczące planowanej rentowności produkowanych wyrobów wykonywane były w Excelu. Analiza kosztów odbywała się poprzez zbieranie raportów od wielu pracowników. Jednak zarówno geograficzny rozwój firmy (dwie lokalizacje) jak i ogromne zróżnicowanie produktów sprawiły, że **zbieranie rozproszonych danych i scalanie arkuszy kalkulacyjnych** wykonywanych przez różne osoby stało się **nieefektywne** i **obarczone** dużym prawdopodobieństwem **błędu**. Sytuacja ta skłoniła firmę do podjęcia decyzji o wdrożeniu systemu controllingowego. Po przeanalizowaniu oferty rynkowej Drobex wybrał system EURECA produkcji Controlling Systems.

Nowe narzędzie controllingowe w firmie miało realizować przede wszystkim dwa podstawowe cele: pierwszym było stworzenie modelu wyliczania rentowności kontrahentów, drugim wykonywanie **różnorodnych analiz**, w szczególności danych przychodowo-kosztowych.

Z uwagi na złożoność produkcji i sposób kalkulowania wyrobu wdrożenie trwało dosyć długo, gdyż od maja 2010 roku do lutego 2012 roku.

W PD Drobex EURECA miała spełnić dwa podstawowe cele: pierwszym było stworzenie modelu wyliczania rentowności kontrahentów, drugim realizacja różnorodnych analiz, w szczególności danych przychodowo-kosztowych.

W PD Drobex integracja objęła wiele obszarów obsługiwanych przez różne systemy informatyczne. Eurecę zintegrowano:

- z systemem **ERP Xpertis** produkcji Macrologic (z takimi modułami jak: Magfakt - Logistyka, Fiks - Finanse i księgowość),
- **systemem produkcyjnym** SYS_OW - Waldemar Olesiński,
- z CDN Optima- **system kadrowo-płacowy**,
- z RCP- Telsat- **ewidencja czasu pracy,**
- **SRPP - MK** - rejestracja danych dotyczących odstawianego żywca.

Z systemem pracują obecnie dwie osoby. Jest to na razie wystarczające, gdyż decyzją zarządu nie wprowadzono budżetowania, co spowodowałoby zwiększenie liczby pracowników obsługujących platformę controllingową. Z przygotowanych w Eurece raportów korzysta zarząd przedsiębiorstwa, handlowcy oraz kierownicy poszczególnych działów.

Nowy system pod nadzorem

Wdrożenie systemu controllingowego EURECA przekłada się bezpośrednio na **efekty w biznesie**. Dzięki precyzyjnemu wyliczeniu rentowności poszczególnych wyrobów z uwzględnieniem klienta **wiadomo z jakimi kontrahentami należy rozwijać współpracę**.

Poprzez analizę różnorodnych danych uzyskano **wiedzę o firmie i wszystkich jej produktach**, a dokładna analiza zdarzeń z przeszłości chroni przed **powielaniem błędów**.

Drobex nie musi się też martwić utrzymaniem systemu, serwisem oraz jego dalszym rozwojem, korzysta bowiem (oprócz standardowego maintenance systemu) z tzw. **Nadzoru Eksploatacyjnego**, czyli usługi, w ramach której otrzymują od Controlling Systems dedykowanego konsultanta, dzięki któremu mogą zasięgnąć rady odnośnie wszelkich planów ich rozbudowy/przebudowy. W ramach tej usługi firma wdrożeniowa szkoli także nowych pracowników, a w okresie największego spiętrzenia prac można skorzystać z „leasingu pracowników". Oddelegowani do pracy specjaliści znają doskonale specyfikę wykorzystywanych w PD Drobex narzędzi BI i ich konfiguracji.

Jeśli uważasz, że warto:

- **zarządzać przyszłością zamiast mierzyć tylko przeszłość** - poprzez sprawne planowanie i prognozowanie,
- **właściwie oceniać sytuację** - poprzez lepszy monitoring planów i budżetów oraz wiarygodne analizy i raporty,
- **szybko reagować na bieżącą sytuację** - dzięki sprawnej wymianie aktualnych i zrozumiałych informacji pomiędzy controllingiem a managerami,
- **podejmować lepsze decyzje rynkowe** - dzięki narzędziom, które umożliwiają precyzyjną kalkulację i rozliczanie kosztów i marż.

Sprawdź możliwości Platformy Controllingowej EURECA, w tym najlepiej ocenianego oprogramowania controllingowego w Polsce.

CONTROLLING SYSTEMS EURECA Microsoft Partner Gold Application Development

Więcej Informacji: www.c-systems.pl

CONTROLLING SYSTEMS Sp. z o.o. ul. Fabryczna 13, 53-609 Wrocław ▸ tel. 71 325 38 70 ▸ fax 71 325 38 79 ▸ e-mail: kontakt@c-systems.pl