



MACIEJ KĘDRACKI

Narzędzia controllingowe nie tylko dla controllerów

Przykłady wykorzystania w firmach produkcyjnych

Z dużym zainteresowaniem przyglądam się efektom, jakie osiągają użytkownicy systemów do controllingu. Na podstawie wieloletnich obserwacji mogę stwierdzić, że najciekawsze projekty wdrożeniowe i jednocześnie takie, które przynoszą wymierne efekty dla przedsiębiorstw, są tam, gdzie system controllingowy – oprócz zastosowań typowo finansowych – służy także wsparciu działań innych obszarów w organizacji.

U jednego z użytkowników tego typu narzędzia – producenta z branży automotive – to właśnie controlling produkcji czy też nadzór i kontrola celów sprzedażowych są głównymi zadaniami systemu controllingowego. Oprócz 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.

WSPOMAGANIE POPRAWY EFEKTYWNOŚCI

Aplikacja do controllingu wspomaga planowanie i kontrolę realizacji zakupów środków trwałych i amortyzacji, analizę zatrudnienia i kosztów pracowniczych oraz innych obszarów controllingu operacyjnego i finansowego. Jak zatem widać, system do controllingu 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 w osiągnięciu jak najlepszego wyniku firmy jako całości.

Odpowiedni system controllingowy – poparty wiedzą i doświadczeniem controllerów klienta oraz konsultantów dostawcy systemu – pozwala na stworzenie wieloprzekrojowego narzędzia umożliwiającego:

- badanie sprzedaży w różnych jej statusach (sprzedano, wysłano, zafakturowano, do wysłania), co umożliwia natychmiastową reakcję w przypadku, gdy proces przejścia pojedynczej dostawy od produkcji do zafakturowania nie przebiega według przyjętego cyklu;
- badanie trendów rynkowych pod względem kolorystyki samochodów umożliwiające szybką reakcję działu zakupów w stosunku do zatowarowania magazynu odpowiednimi kolorami lakierów (przykładowa firma posługuje się wyłącznie lakierami wodnymi, o krótkim czasie przechowywania – wobec tego harmonizacja zakupów i planowanych dostaw do klientów ma bardzo duże znaczenie dla wyników finansowych);
- badanie 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 ten element jako błąd;
- pozyskiwanie ciągłej informacji o osiągniętym celu sprzedażowym, narastająco, w różnych ujęciach czasowych;
- budżetowanie środków trwałych z opcją wpisania opisu o nieistniejącym jeszcze środku trwałym przez odbiorcę budżetu częściowego;

- I tworzenie pulpitów menedżerskich eliminujące konieczność drukowania raportów z systemu ERP.

EFEKT PRACY Z NARZĘDZIEM

W dalszej części artykułu podaję przykłady wymiernego efektu pracy z narzędziem controllingowym przez działy „niefinansowe” w omawianej firmie.

CZĘŚCI DO SAMOCHODÓW

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 zł za sztukę. Technologia wymagała 10-krotnej wymiany w ciągu zmiany produkcyjnej. Niemalże koszty części zamiennych na tym stanowisku produkcyjnym wzbudziły zatem zrozumiałe zainteresowanie. Po analizie dokonanej przez dział zakupów i utrzymania ruchu okazało się, że ten sam element można kupić za 0,20 zł.

Tego typu przykładów było więcej. Jak zatem widać, zwrot z inwestycji w system do controllingu jest możliwy do osiągnięcia.

Obecnie użytkownikami aplikacji są... wszyscy pracownicy tej firmy. W kilku miejscach w firmie umieszczono bowiem duże, 60-calowe wyświetlacze, na których co godzinę aktualizują się kokpity menedżerskie 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.

PRODUKCJA WINA

Innym przykładem wykorzystania narzędzi controllingowych przez działy niefinansowe w organizacji jest wdrożenie w firmie będącej jednym z największych producentów w branży winiarskiej w Polsce. System 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?

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 tu pomysł wykorzystania narzędzia controllingowego także w innych obszarach funkcjonowania biznesu.

Duże znaczenie miało także wykorzystanie systemu controllingowego 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.

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

Okazało się, że niezbędne informacje były zgromadzone w systemie ERP oraz w aplikacji do rozliczania produkcji

i śledzenia poszczególnych etapów produkcji krok po kroku, które zasilały danymi narzędzie controllingowe. Było ich jednak bardzo dużo. Postanowiono dołożyć do tego receptury w rozumieniu pewnych planowanych ilości, jakie zakładano, że będą użyte w danym etapie procesu.

W efekcie system controllingowy dał możliwość obserwowania, czy produkcja odbywa się zgodnie z założoną recepturą oraz co jeszcze można zmienić w recepturze, aby obniżyć koszty. Narzędzie pozwoliło 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.

Jednym z elementów kosztowych, które są ważne dla zakładu, jest zmniejszanie strat wina. W każdym procesie produkcyjnym istnieją zjawiska technologiczne powodujące, że pewna ilość wina tracona jest bezpowrotnie. Odpowiednie zestawienie w systemie controllingowym danych z linii produkcyjnych pozwala firmie poszukiwać zależności między awariami czy zatrzymaniami linii produkcyjnej a utratą wina na produkcji. Przykładowo firma odkryła, że ubytki wina są większe, gdy na jednej czy na dwóch zmianach rozlewane są różne rodzaje wina. Dlatego zdecydowano, by jeden rodzaj wina produkować przez dwie zmiany całego czasu, ponieważ ubytki są wtedy mniejsze.

KORZYŚCI Z WDROŻENIA

Najważniejsze korzyści z wdrożenia systemu controllingowego:

- I **Idealne narzędzie dla dyrektora finansowego.** Możliwość śledzenia marży, możliwość planowania marży, możliwość rozliczania kosztów – planowanych i rzeczywistych – praktycznie on-line.

Ale jednocześnie:

- I **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.
- I **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 systemem MES.
- I **Idealne narzędzie dla zarządu.** Możliwość wdrożenia i monitorowania wskaźników wydajności KPI.

Powyższe przykłady pokazują, że dzisiaj systemy controllingowe, wbrew swojej nazwie, to ważne narzędzie nie tylko dla pionów controllingu i finansów, ale także niezbędne źródło informacji dla menedżerów produkcji, sprzedaży, marketingu, logistyki, HR oraz dla zarządu firmy. W kolejnych częściach niniejszego cyklu przedstawię przykłady wykorzystania narzędzi controllingowych w innych obszarach w firmach działających w Polsce. ■