

Jak system informatyczny pomaga w planowaniu i kontroli efektywności firmy logistycznej?



Jak powszechnie wiadomo, zysk (czy też szerzej rzecz ujmując – nadwyżka czy wartość dodana) z prowadzenia każdego biznesu jest różnicą między kwotą przychodów (wpływów) przedsiębiorstwa a kwotą jego kosztów (wypływów). To wie każdy uczeń szkoły średniej.

Jeden z moich klientów w rozmowie z nami rozwinął to proste równanie. Wnikając głębiej w jego prawą stronę (czyli rozwijając to, co wiemy sumą przychodów i sumą kosztów), zobaczymy, że obie wielkości składają się z wielkiej liczby drobnych mnożeń. Mnożeń wielu cen/ kosztów jednostkowych przez wiele ilości, wyrażonych w jednostkach naturalnych. Od strony przychodowej widać tam szereg składowych (transakcji) sprzedaży – wyrażonych tak jak na opisujących je fakturach iloczynami cen jednostkowych i ilości sprzedanych dóbr. Od strony kosztowej iloczyny te wyrażają zużycie poszczególnych nośników kosztów oraz cen tychże nośników.

Patrząc ze strategicznej perspektywy, zauważymy, że w dłuższym okresie wszystkie ceny w tym równaniu – zarówno jednostkowe ceny sprzedaży dóbr i usług, jak i jednostkowe koszty nabycia zasobów – dyktuje rynek. I tak naprawdę w długim okresie mamy bardzo ograniczone możliwości wpływania na nie – w okresach krótszych oczywiście możemy próbować to robić poprzez odpowiednie zapisy w umowach, negocjacje

itp. Tak naprawdę zmienne, które mamy pod kontrolą i jesteśmy w stanie aktywne na nie wpływać, to ilości zużycia poszczególnych zasobów, oraz – dzięki odpowiednim zabiegom marketingowym i handlowym – wielkość sprzedaży. Praktykując controlling, optymalizując procesy, doskonaląc technologie, wdrażając nowe programy marketingowe, wpływamy na ilości sprzedanych i zużytych dóbr. I to właśnie tam widać klasę, czy – dokładniej mówiąc – różnicę klas pomiędzy poszczególnymi managerami lub – w szerszej skali – przedsiębiorstwami.

Wnikając jeszcze głębiej w gąszcz liczb, z którego składają się koszty i przychody firmy, chcemy poznać jego strukturę, chcemy wiedzieć, jakie części naszej wartości dodanej wypracowywane są przez które produkty, komórki organizacyjne czy oddziały. Chcemy wiedzieć, jak zarządzają poszczególnymi fragmentami naszego biznesu odpowiedzialni za nie managerowie. Mało tego – oni także bardzo potrzebują tej wiedzy. Większość ludzi ma na szczęście wrodzoną potrzebę wykonywania swoich zadań dobrze. Aby zaś wiedzieć, kiedy jest „dobrze”, a kiedy „złe”, potrzebujemy

punktu odniesienia, miernika. Mało tego, chcemy wiedzieć, jak zmieniają się nasze wyniki na skali czasu. Manager musi dostać informację natychmiast. I jak widać, wcale nie chodzi tutaj o zestaw danych finansowych. W dzisiejszym, komplikującym się świecie, potrzebujemy holistycznego, sieciowego spojrzenia na zarządzanie. Wspomniiane powyżej informacje o wielkościach, wyrażonych w jednostkach naturalnych (czyli godzinach, kilometrach, etatach, sztukach itd.), pochodzą z bardzo różnych źródeł, różnych systemów informatycznych, różne z nich są w stanie zaplanować różni managerowie naszej firmy. Inaczej mówiąc – planowanie i kontrola wykonania interesujących nas wielkości wygląda jak budowla skomplikowana, przestrzennej układanki. I nie sposób zarządzać taką strukturą solo, z wysokości fotela prezesa.

Z życia wzięte

Spojrzyjmy na przykład. Jednym z naszych klientów jest spora, sieciowa firma logistyczna, zajmująca się usługami transportu i magazynowania towarów na zlecenie dużych producentów (m.in. części samochodowych, komputerów i innych tzw. dóbr przemysłowych). Klient na pierwszy rzut oka nie jest dużą organizacją – ma nieco ponad 200 „właściwych” pracowników, ale przewozi

towary dla swoich klientów ponad 99 samochodami pomiędzy 22 oddziałami firmy. Realizują oni zlecenia dla 200 klientów, z którymi zawartych jest kilkaset umów o współpracy, dotyczących rozmaitych kategorii prac.

Centralne, jednoosobowe a przy tym efektywne zarządzanie taką organizacją jest z definicji niemożliwe. Po prostu sama ilość danych do przetworzenia uniemożliwiłaby jakąkolwiek twórczą działalność. Przytoczona na wstępie dygresja na temat cen/ kosztów jednostkowych i ilości pasuje do tej sytuacji jak ulał. Rynek dyktuje stawki, po jakich nasz klient jest w stanie sprzedać tonokilometr tzw. pracy przewozowej swoim klientom – te stawki są oczywiście różne w poszczególnych kategoriach towarów, do jakich wynajmowane są pojazdy (inne jest koszt przewiezienia zwykłego ładunku drobnicowego, inny – niebezpiecznej substancji chemicznej, inny – drogiej i wysoko ubezpieczonej elektroniki itp.). Inne są też „koszty jednostkowe” – czyli kwoty, które klient wypłaca wynajmowanemu przez siebie przewoźnikowi (bądź własnym pracownikom). Do tego dochodzi regionalne zróżnicowanie cen i kosztów, wahania sezonowe itp. Generalnie – wszystkie ceny jednostkowe sprzedaży i większość jednostkowych kosztów nabycia dyktuje rynek pracy.

Aby monitorować, planować i zarządzać wynikami takiej organizacji, musimy popatrzeć na nią z bardzo wielu przekrojów decyzyjnych, jak choćby:

- ✓ Poszczególnych regionów geograficznych i tras przewozów,
- ✓ Klientów i poszczególnych umów z nimi zawartych,
- ✓ Kategorii towarów, przewożonych i magazynowanych przez firmę,
- ✓ Komórek organizacyjnych naszej firmy, odpowiedzialnych za poszczególne fragmenty biznesu.

Mało tego, w każdej z tych perspektyw musimy spojrzeć na kilka mierników – na przykład:

- ✓ Liczbę przejechanych kilometrów, godzin/dni pracy przewozowej, tonaż i wartość towarów,
- ✓ Efektywnie uzyskaną stawkę godzinową w przychodach i w kosztach,
- ✓ Procent wykorzystania dostępnego czasu pracy,
- ✓ Czas absencji.

Zadaniem samym w sobie jest poukładanie wszystkich tych przekrojów oraz miar na osi czasowej – bo przecież każda umowa, z każdym klientem, w każdym regionie czy oddziale i dla każdej kategorii towarów zawarta jest na określony okres, niekoniecznie tożsamy z przyjętym



fol. Nordea

mi okresami rozrachunkowymi. Oprócz tak opisanej działalności podstawowej musimy dla funkcjonowania firmy zapewnić (czyli mieć u siebie lub komuś za nią zapłacić) całą działalność wspomagającą – jak choćby służby i narzędzia należące i wypłacające wynagrodzenia, rozliczające kontrakty z klientami, infrastrukturę informatyczną itp. itd. Każda z tych komórek wspomagających wejdzie z definicji w szereg interakcji z zespołami „liniowymi”, zajmującymi się bezpośrednią obsługą klientów.

Czy potrafimy wyobrazić sobie w tak opisanej organizacji controlera, spełniającego swoje powołanie z wysokości ciepłej i dobrze opłacanej posady w centrali, zamkniętego w informacyjnej „wieży z kości słoniowej”? We własnym, dobrze pojętym interesie tegoż controlera nie wolno mu nawet tak myśleć o własnej pracy! I na szczęście wizja controllingu, zrealizowana u wspomnianego klienta wykluczała funkcjonowanie tego stanowiska w modelu a la „przystawka do Excela” (a



fol. EWS Ltd



jakże często widziałem controllerów, którzy własne powołanie zawodowe rozumieli jako produkowanie raportów dla szefa).

Na szczęście mieliśmy do czynienia z klientem, wychowanym w realiach prywatnej firmy i zdrowego, polskiego kapitalizmu, w zdumiewający sposób rozwijającego się w warunkach chronicznego braku kapitału. Controller po prostu nie miał innego wyjścia (wyjawszy opcję zawału przed czter-

Model ów poparty został wdrożeniem prostego w obsłudze narzędzia informatycznego – systemu EURECA, wykorzystującego technologię tzw. hurtowni danych, pobierającej i zestawiającej ze sobą dane z różnych systemów informatycznych (systemu spedycyjnego, finansowo – księgowego, magazynowego, CRM oraz kilkunastu zwykłych arkuszy kalkulacyjnych), funkcjonujących w firmie. Jak to zwykle bywa, danych w firmie było mnóstwo,

- ✓ Latwość obsługi,
- ✓ Łatwą integrację z już użytkowanyymi systemami,
- ✓ Możliwość pracy zdalnej,
- ✓ Bezobsługowość dla Działów IT i koniec sklejaniem raportów budżetowych z kilkudziesięciu arkuszy kalkulacyjnych.

Zdecydowano się na rozwiązanie informatyczne dające możliwość planowania i kontroli budżetu przedsiębiorstwa w ujęciu:

- ✓ wielowymiarowym (czyli we wspomnianym przykładzie można śledzić np. koszty i przychody jednocześnie według regionów geograficznych, klientów i zawartych z nimi umów, kategorii przewożonych i magazynowanych towarów, jednostek organizacyjnych firmy itp.),
- ✓ wielomiarowym (czyli dla każdego ze wspomnianych planów możemy zdefiniować i jednocześnie obserwować wiele miar – jak choćby stawki przewozowe, ilości przepracowanych godzin, przejechanych kilometrów, kwoty przychodów i kosztów, dni absencji – informacje o wykonaniu tychże miar pobierane są jednocześnie z wielu źródeł),

dę prostym, niewymagającym wiedzy informatycznej, zajęciem.

Podczas prac nad koncepcją controllingu u wspomnianego klienta kierowano się następującymi zasadami:

1. Nazwać sfery działalności (grupy kosztów i przychodów oraz inne zasoby), na które nasi kierownicy mają pełny wpływ.
2. Jeżeli na jakiejś sferze nie mają pełnego wpływu, należy odpowiedzialność za nie przekazać tym, którzy go mają (i stąd kierownicy biur przestali być rozliczani np. z przypadającej na nich części kosztów obsługi informatycznej, co byłoby czysto abstrakcyjnym „garbem” kosztów do odzwignięcia i rozdziłoby jedynie frustrację, a nie motywację).
3. Dla sfer, będących pod kontrolą poszczególnych kierowników stworzyć katalog miar, opisujących ich efektywność i doprowadzić do ich porównywalności (wiadomo, że biuro w Warszawie drożej sprzeda stawkę godzinową niektórych typów usług niż biuro w Lublinie, natomiast efektywnie uzyskana marża na jednostkę może być w obu biurach na podobnym poziomie).
4. Zapoznać naszych kierowników z tym modelem i sprawić, by był on dla nich zrozumiały i ciekawy.
5. Prezentować im na bieżąco informacje o ich wynikach, a najlepiej dać im dostęp do odpowiedniego narzędzia, by mogli zagłębiać się w te dane „samooobserwując” – ten ostatni postulat został spełniony przy pomocy doświadczeń technologii internetowej.
6. Oceniać i premiować pomysły oraz śledzić odchylenia.

W bardzo krótkim czasie we wspomnianej firmie controllingiem zaczęło zajmować się kilkadziesiąt osób. A controller nadal miał jeden (za to dużo bardziej poważany) etat. I dużo ciekawszą pracę.

Ta historia wydarzyła się naprawdę – i to w Polsce. Aby tak się stało, potrzeba było kilku czynników:

1. Wizji zarządzania, funkcjonowania organizacji, która dostrzegła jej wieloprzekrojowy i wielomiarowy charakter – taką wizję posiadali i dzielili zarząd i controller.
2. Gotowości zarządu do decentralizacji zarządzania.
3. Controlera, będącego moderatorem dyskusji o polepszeniu działania firmy, a nie tylko wykonawcą raportów (czyli „pracowitą odmianą leniucha”, jak ten typ ludzi określała moja babcia).



dziestką), jak stworzyć model działania firmy, w którym on sam stał się moderatorem i tropicielem przyczyn odchylenia (a nie tylko samych odchylenia – to dobre dla księgowego!) w dość prostym i zrozumiałym systemie wskaźników, wypracowanych przezeń dla firmy.

z informacjami było gorzej. Wobec narzędzia wspomagającego prowadzenie controllingu w firmie postawiono siedem wymagań:

- ✓ Możliwość pracy grupowej,
- ✓ Wieloprzekrojowość, wielomiarowość i dowolny horyzont czasowy planów,

✓ wielokresowym (czyli każdy budżet przychodowy i kosztowy może składać się z wielu projektów, mających różne daty rozpoczęcia i zakończenia). Dzięki zastosowaniu technologii OLAP (czyli tzw. wielowymiarowych baz danych), analizowanie odchylenia w tego rodzaju budżecie jest napraw-



4. Doskonalej znajomości organizacji przez controlera.
5. Kreatywnego podejścia do koncepcji controllingu i dostrzeżenia znaczenia niefinansowych mierników działania firmy.
6. Narzędzia, które umożliwiło wdrożenie tak zaawansowanej koncepcji i wykorzystanie posiadanych już zasobów informatycznych – tutaj krótkie słowa kryptoreklamy kierują pod własnym adresem, a dokładniej-

sze studium przypadku tegoż klienta i wdrożonego u niego rozwiązania zaprezentują czytelnikom wkrótce.

Witold Kilijański
w.kilijanski@e-systems.pl

Autor jest Prezesem Zarządu CONTROLLING SYSTEMS, firmy wyspecjalizowanej w tworzeniu i wdrażaniu rozwiązań wspomagających procesy budżetowania i controllingu.