

System na trudne czasy (oby nie nadeszły!) – czyli jakie możliwości narzędzi informatycznych są szczególnie ważne dla Controllera gdy Firma szuka nowych szans?

„Na frontalny atak możesz zdecydować się wtedy, gdy Twoja armia jest 10 razy liczniejsza od armii przeciwnika, atakuje z terenu położonego wyżej, lub gdy przeciwnik jest otoczony i nie skrył się w warownym mieście...”

Sun Tsu, „Sztuka Wojny”, V w p.n.e

„– Przepraszam, którądy powinnam pójść? – rzekła Alicja.

– To zależy, dokąd chcesz zajść – odparł Kot – Dziwak.

– Właściwie wszystko mi jedno.

– W takim razie wszystko jedno, którądy pójdziesz.”

Lewis Carroll, „Alicja w krainie czarów”

Zapewne większość szanujących się prelegentów w obliczu dochodzących zewsząd wiadomości o kryzysie, krachu itd. itp., inaczej sformułowałyby ostatnie słowa powyższego tematu, zadając pytanie np. o sytuację, gdy Firma przechodzi do defensywy, broni się przed skutkami kryzysu itp.

Ja jednak – i to nie tylko wiedziony wrodzonym optymizmem – postanowiłem zadać przewrotne pytanie o poszukiwanie nowych szans. Dlaczego?

Rozmyślając niedawno – jak większość znanych mi prezesów – na temat: „Co to będzie?”, przypomniałem sobie bardzo ciekawą i inspirującą teorię wzrostu gospodarczego (zwanej też teorią twórczej destrukcji) Schumpetera. Ów austriacki ekonomista dowiódł czas jakiś temu, że największe szanse rynkowe powstają w sytuacjach największej nierównowagi – wtedy można bardzo szybko budować i rozwijać bardzo rentowne biznesy. Wtedy też powstają najlepsze warunki do wdrażania innowacji zmieniających świat i kreowania zupełnie nowych biznesów. Zasada jest prosta – woda najdroższa jest na pustyni, ciepłe kurtki – na początku fali mrozów, stopy procentowe osiągają najwyższe poziomy gdy na rynku brakuje pieniądza, ropa naftowa – gdy spada jej produkcja. A tym samym najwięcej zarabia ten, kto w czasie suszy dostarcza najwięcej wody (lub znajdzie sposób na jej dostarczenie), na początku fali mrozów sprzedaje (i wyprodukuje lub sprowadzi) najwięcej kurtek, a produkcję ropy naftowej zwiększy gdy wszyscy dookoła ograniczają wydobycie.

Swego czasu zwiedzałem most Golden Gate w San Francisco. Było to pod koniec lipca, który w Kalifornii jest miesiącem wyjątkowo ciepłym. W centrum miasta pełno było wyprzedaży ciepłej odzieży, polarową bluzę dobrej jakości można było kupić za 10-20 USD. Z jednym wyjątkiem. Tym wyjątkiem było stoisko ulicznego sprzedawcy swetrów przy moście Golden Gate. Aby podziwiać najpiękniejsze widoki trzeba było dojść na środek mostu. A tam ZAWSZE mocno wieje i temperatura nawet w lipcu nie przekracza kilkunastu stopni Celsjusza. Większość turystów nawet nie myślała o tym, by wziąć ze sobą na taką wycieczkę coś ciepłego. Bluzy na wspomnianym stoisku kosztowały od 100 do 200 USD i „ruch w interesie” był jak w ulu...

System na trudne czasy (oby nie nadeszły!) – czyli jakie możliwości narzędzi informatycznych są szczególnie ważne dla Controllera gdy Firma szuka nowych szans?

Sprzedawca polarowych bluz wykorzystał mistrzowsko teorię Schumpetera (choć niemal pewien jestem, że nic mu nazwisko tego klasyka ekonomii nie mówi ☺) i jest on dla mnie modelowym przykładem tego, jak należy zachować się w tzw. sytuacji kryzysu.

Bo tak samo jest z sytuacjami tzw. kryzysów w gospodarce.

Gdy wszyscy dookoła tną budżety na marketing, łatwiej wypromować markę (bo mniejszy jest szum medialny) – do tego można to zrobić taniej, bo zwykle w takich momentach spadają ceny mediów reklamowych.

Gdy dookoła redukowane są wydatki na badania i rozwój, mamy idealny moment na przygotowanie nowych produktów, skompletowanie zespołu najlepszych i dobrze zmotywowanych (bo fajnie jest mieć dobrą, ciekawą i stabilną pracę, gdy dookoła jest niepewnie) specjalistów.

Wtedy najłatwiej jest znaleźć/ wynająć/ wybudować lepszą i tańszą w utrzymaniu nieruchomości, wynegocjować lepsze warunki z dostawcami, korzystnie ulokować nadwyżki finansowe, czy przejąć konkurenta.

Czego wobec tego wymagać w takiej sytuacji od systemu controllingowego? Ano właśnie umiejętności poszukiwania nierównowagi. Znajdowania i oceny najlepszych segmentów rynku, najbardziej zyskownych produktów, bezpiecznych rynków o dobrej dynamice wzrostu, a także definiowania kombinacji Segmentów Rynku/ Regionów/ Grup Asortymentowych itp., które umożliwią nam wchodzenie w zyskowne i perspektywiczne nisze. A to przecież nic innego, jak zdefiniowanie prostych analiz w wielowymiarowej Hurtowni Danych. Użytkownicy takich narzędzi już od dawna tego typu analizy wykonują i dzięki temu wiedzą, jakie rynki docelowe są dla ich Firm w długiej perspektywie najbardziej atrakcyjne. I od dłuższego czasu przygotowują strategię z nimi związane.

Narzędzie controllingowe powinno być też w stanie prezentować nam informacje zarządcze w postaci do tej pory z różnych względów przez nas niewykorzystywanej. Prosty przykład – zwykle budżety poszczególnych komórek organizacyjnych w Firmie planowane i prezentowane są w postaci listy kosztów rodzajowych, występujących w danej komórce. Z księgowego punktu widzenia wszystko się zgadza, sumuje, alokuje itp. Jest tylko małe „ale” – taka postać informacji ... zupełnie nie nadaje się do zarządzania. No bo jakie DECYZJE można podjąć w oparciu o dane zaprezentowane w tabeli w formie listy kosztów, typu „wynagrodzenia, materiały, podróże służbowe, energia, reprezentacja i reklama itp.”? Jakie działania? I z jakim planowanym skutkiem? Poza mechanicznym cięciem kosztów metodą „szablą na oślep” zwykle niewiele więcej...

A wyobraźmy sobie, że do takiego budżetu dodamy jeszcze jeden – dwa przekroje decyzyjne. Że oprócz podziału „MPK/ Rodzaj Kosztów” dodamy jeszcze przekroje typu „Proces” i/ lub „Klient”. I zaczniemy mierzyć nie tylko wartości kosztów rodzajowych na planie kont, ale także ilość ich zużytych nośników (np. godzin pracy, przejechanych kilometrów, przewiezionych palet, odbytych spotkań, rozmów telefonicznych, zużytych surowców itp.). Zresztą to ostatnie dość często już – w

System na trudne czasy (oby nie nadeszły!) – czyli jakie możliwości narzędzi informatycznych są szczególnie ważne dla Controllera gdy Firma szuka nowych szans?

różnych często pobocznych i niedocenianych ewidencjach – z lepszym czy gorszym skutkiem mierzymy. Czasem zupełnie przy okazji – np. tankując paliwo na stacjach benzynowych, czy planując grafik wyjazdów służbowych...

I nagle może okazać się, że planujemy nie wartość pozycji „Koszty osobowe w podziale na wynagrodzenia stałe i zmienne”, czy „Podróże służbowe w podziale na środki lokomocji” w MPK „Dział serwisu”, tylko np. Koszt Obsługi Posprzedażowej KLIENTA X w podziale na zadania „Przyjęcie zlecenia serwisowego”, „Diagnostykę awarii”, „Usunięcie awarii” i „Obsługę administracyjno – biurową”. I nagle może okazać się, że np. Klient X przy obecnym poziomie umowy serwisowej kosztuje nas zbyt dużo, albo zbyt drogi jest proces diagnostyki awarii, czy przyjęcia zlecenia...

A z całą pewnością nasi managerowie znajdą dużo więcej sensownych i ciekawych odpowiedzi na pytanie „Jak obniżyć koszt diagnostyki awarii?”, albo „Jak wyeliminować/ poprawić w naszym produkcie najbardziej wadliwy i najczęściej reklamowany element 123?”, niż na pytanie „Jak obniżyć poziom kosztów wynagrodzeń za godziny nadliczbowe”.

Do takich analiz i prognoz niezbędne jest narzędzie, potrafiące nałożyć na siebie dane z kilku systemów/ ewidencji, przeliczyć je między sobą i ubrać to wszystko w formie matematycznego modelu, gdzie na początku są poszczególne składowe – czyli zasoby, ich nośniki i ceny jednostkowe, a na końcu – twarde dane finansowe, rachunki wyników, marż pokrycia, bilanse itp.

Ilość danych, potrzebnych do tego typu obliczeń (zwykle wykonywanych zresztą w kilku wariantach) jest po prostu zbyt duża, by dało się to zrobić prostym arkuszem kalkulacyjnym.

A im lepiej to zrobimy, im lepiej zidentyfikujemy te miejsca w Naszej Firmie, których usprawnienie przyniesie jak najszybszy i jak najlepszy efekt (niektórzy nazywają to oceną projektów inwestycyjnych, ale już wiemy, o co chodzi ☺) i te rynki docelowe, gdzie występuje największa nierównowaga, na których powinniśmy się skupić i skierować nasze szczupłe zasoby właśnie tam, tym lepszy efekt osiągniemy.

Nie mniej ważna od możliwości czysto analitycznych, o których wspomniałem powyżej, jest sprawna obsługa komunikacji na linii „Manager – controller”. W sytuacji silnej nierównowagi rynkowej wydarzenia lubią przyspieszać, założenia do planowania zmieniają się często co kilka dni, decyzje trzeba podejmować bardzo szybko. Nie można sobie pozwolić na większą inercję decyzyjną, managerowie muszą otrzymywać dane, dotyczące ich działalności, poziomu wykonania budżetów i ich charakterystyki bardzo szybko. To paradoks, że często nawet po wdrożeniu systemów zintegrowanych w firmach ... niewiele się zmienia w organizacji obiegu informacji! Tak jak poszczególni kierownicy dostawali informację o ich kosztach i przychodach raz w miesiącu, tak ... nadal dostają ją raz w miesiącu, może jedynie o kilka dni szybciej. A przecież decyzje, mające skutki finansowe podejmują codziennie... A przecież technologia daje możliwość bieżącego wglądu przez managerów w ich wyniki – i to w prostej formie, nie wymagającej od nich posiadania wiedzy

System na trudne czasy (oby nie nadeszły!) – czyli jakie możliwości narzędzi informatycznych są szczególnie ważne dla Controllera gdy Firma szuka nowych szans?

księgowej, czy też informatycznej. Poprzez zwykłą stronę internetową, czy też odpowiednio „podrasowany”, automatycznie aktualizujący się arkusz EXCELA...

Usprawnienie komunikacji, związanej z informacjami finansowymi (i to najlepiej prezentowanymi w prostej, zrozumiałej dla managerów formie, o której pisałem powyżej), jest o tyle istotne, że zazwyczaj controllerzy stanowią ... nie więcej niż 5-10% ogólnej liczby osób, pracującej z danymi finansowymi w Firmie. To od nich zależy, na ile te dane będą jasne, zrozumiałe, aktualne a przede wszystkim wiarygodne dla pozostałych Użytkowników. Ale też im lepiej zorganizują oni proces zaopatrywania pozostałych Użytkowników w tego rodzaju informacje, tym lepiej ... dla controllerów. Tym ciekawsza i bardziej satysfakcjonująca będzie ich praca, tym mniej czasu spędzać będą na żmudnym „dzierganiu” tabel w arkuszu kalkulacyjnym, przygotowaniu raportów na zamówienie poszczególnych Użytkowników, czy niekończącej się weryfikacji danych budżetowych, otrzymywanych od kierowników.

Czego i Państwu życzę

Witold Kilijański

Prezes Zarządu

CONTROLLING SYSTEMS sp. z o.o.

Informacje o firmie Controlling Systems:

CONTROLLING SYSTEMS Sp. z o.o. specjalizuje się w rozwiązaniach informatycznych wspomagających zarządzanie efektywnością firmy.

Jest producentem systemu EURECA, który umożliwia tworzenie i kontrolę wszystkich istotnych zjawisk w przedsiębiorstwie, np.: budżetów kosztów, sprzedaży, produkcji, gospodarki magazynowej itp. oraz prowadzenie wielowymiarowych analiz zarządczych.

System ten może pobierać dane źródłowe z dowolnych systemów wspomagających zarządzanie, baz danych czy innych źródeł, np. w postaci aplikacji dedykowanych do obsługi wybranego segmentu rynku lub obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstwa. EURECA współpracuje m.in. z systemami. takich producentów jak: SAP, ORACLE, IFS, QAD, TETA, MICROSOFT, SUNSYSTEMS, EXACT, EPICOR, SAGE, BPSC, SOFTLAB, czy SIMPLE.

EURECA jest wyposażona we własną hurtownię danych oraz mechanizm gromadzenia i wyszukiwania danych występujący w postaci tzw. wielowymiarowych kostek OLAP (ang. Online Analytical Processing).

Dzięki takiej architekturze, analiza informacji może być prowadzona znacznie szybciej i dokładniej niż w przypadku pracy na tradycyjnych systemach transakcyjnych ERP.

System na trudne czasy (oby nie nadeszły!) – czyli jakie możliwości narzędzi informatycznych są szczególnie ważne dla Controllera gdy Firma szuka nowych szans?

W Polsce wybranymi użytkownikami EUREKI są m.in.: Grupa AXA, CANAL +, Empik, Laboratorium Kosmetyczne Dr Irena Eris SA, LINK 4 TU SA, Merck Sp. z o.o., ThyssenKrupp Energostal, Torfarm SA, TVN SA, Toyota Motor Manufacturing Poland i wielu innych.

Więcej informacji o firmie i oferowanym rozwiązaniu EURECA można znaleźć w Internecie, pod adresem: www.c-systems.pl



Witold Kilijański, prezes CONTROLLING SYSTEMS, ma 37 lat, jest absolwentem Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu (dyplom w 1995 z wyróżnieniem), od 1995 zawodowo zajmuje się oprogramowaniem dla przedsiębiorstw – początkowo systemami typu ERP i HR (w latach 1995 – 2002 pracował w TETA SA kolejno jako Handlowiec, Dyrektor ds. Marketingu, Dyrektor ds. Strategii, Członek Zarządu).

Od 2002 Prezes i współzałożyciel CONTROLLING SYSTEMS – firmy software'owej, wyspecjalizowanej w tworzeniu i wdrażaniu rozwiązań informatycznych, wspomagających prowadzenie controllingu i analiz ekonomicznych w przedsiębiorstwie. Klientami CONTROLLING SYSTEMS są takie Firmy, jak np. TORFARM SA, TOYOTA MOTOR MANUFACTURING POLSKA, THYSENKRUPP ENERGOSTAL, BASELLORLEN POLIOLEFINS, TVN SA, czy LINK4.

W ciągu niecałych 3 lat CONTROLLING SYSTEMS zdobył status MICROSOFT GOLD CERTIFIED PARTNER (najwyższy możliwy poziom partnerstwa technologicznego MICROSOFT, potwierdzający wysokie kompetencje w tworzeniu oprogramowania). Firma przeprowadziła do tej pory z sukcesem ponad 70 wdrożeń swojego rozwiązania - systemu EURECA w firmach, działających w całej Europie.

Artykuły Witolda Kilijańskiego systematycznie ukazują się w mediach fachowych (przede wszystkim CONTROLLING I RACHUNKOWOŚĆ ZARZĄDCZA), w miarę wolnego czasu prowadzi także zajęcia ze studentami. Jego hobby to narciarstwo, turystyka górską i kajakowa, a przede wszystkim ... gotowanie.

Jego dewizą jako Prezesa jest „primus inter pares” – twierdzi, że inaczej nie da się zarządzać innowacyjną Firmą.

Powyższy artykuł zostanie zamieszczony w jednym z najbliższych wydań magazynu: „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” – wydawnictwo Infor SA