



Controlling a potrzeby Prezesa firmy, czyli o tym, że liczby czasem kłamią.

Całkiem niedawno, podczas jednego ze spotkań, poświęconych wdrożeniu narzędzi controllingowych, Prezes naszego potencjalnego Klienta zadał mi pytanie „**Co ja z tego będę miał?**”

Samo usprawnienie pracy controllerów nie było dlań bowiem wystarczającą korzyścią – jak się wyraził, ponoszenie inwestycji liczonej w dziesiątkach tysięcy złotych, w celu usprawnienia pracy kilku osób w firmie, nie wydaje mu się celowe. Mało tego, controllerzy i tak realizują dziś takie zadania, jak przygotowanie i kontrola realizacji budżetu, czy wykonywanie rozmaitych analiz i raportów. Po wdrożeniu narzędzia koszt ich pracy nie spadnie (a być może nawet wzrośnie, gdyż nabędą dodatkowych kompetencji, za które trzeba im będzie zapłacić). Atmosfera była już nieco rozluźniona i sprzyjająca kreatywnemu myśleniu, poprosiłem zatem zebranych o wskazanie przyczyn, dla których wdrożenie narzędzia controllingowego może być warte uwagi Prezesa i Zarządu Firmy. A oto efekty, czyli...

Co z wdrożenia naszych rozwiązań wynika dla Prezesa?

- **Liczby są prawdziwe** – wdrożenie naszych rozwiązań eliminuje zjawisko tzw. „różnych wersji prawdy” – gdy na spotkanie poświęcone omówieniu wyników ostatniego miesiąca przychodzi kilka osób, każda z nich ma prawdziwe i sprawdzone dane i... każda ma inne dane (tzn. uzyskane w inny sposób – np. przed i po zamknięciu miesiąca, z dokumentów zaksięgowanych, lub wszystkich, z uwzględnieniem korekt lub bez itp.). Zwykle samo ustalenie, która „wersja prawdy” jest miarodajna, zajmuje sporo czasu, nie mówiąc o kłopotach z interpretacją danych. Ale analiza przeszłości, to za mało, dobrze jest wtedy, gdy...
- **... Plany są wiarygodne** – planowanie i budżetowanie to Nasza specjalność, wdrożyliśmy setki takich rozwiązań. Dajemy pewność, że wszystkie liczby wprowadzone do planu (nie tylko kwoty w złotych, ale także w różnego typu jednostkach naturalnych, jak np. tony, palety, etaty, metry kwadratowe itp.) są kompletne, przeliczone i układają się w spójny model controllingowy przedsiębiorstwa. Tym samym...
- **... Decyzje są lepsze** – dzięki temu, że nasze rozwiązania dają możliwość wielowymiarowego, wielomiarowego i wielowariantowego planowania w różnych jednostkach czasowych, można jeszcze przed podjęciem decyzji sprawdzić, jakie mogą być jej finansowe rezultaty. A rzecz nie jest prosta – wystarczy wyobrazić sobie, ilu obliczeń wymaga zasymulowanie zmian w polityce rabatowej w sieci handlowej, albo w taryfie w firmie z sektora usług publicznych. Decyzje są też lepsze dlatego, że jesteśmy w stanie lepiej planować, zaangażować w ten proces naszych managerów, dać im odpowiedzialność oraz pełną informację na temat wyników części firmy, jakimi zarządzają. A dzięki temu, że...
- **... Zespół jest lepiej zmotywany** – nie ma nic gorszego, niż narzucone z góry nierealne cele, z którymi się nie zgadzamy. Aby plan był wiarygodny, a jego realizatorzy dobrze zmotywani, warto zaangażować ich w proces planowania oraz powiązać ich system motywacyjny z uzyskanymi wynikami. Trudno to – z przyczyn całkiem prozaicznych – zrobić przy pomocy samego arkusza kalkulacyjnego. Wielu Klientom pomogliśmy zarówno stworzyć taki model, jak też zaproponować KPI, za pomocą których...



- ... **Managerowie widzą realizację swoich celów** – wykorzystując nasze rozwiązania, można dać każdemu z managerów dostęp do aplikacji w trybie „www”, lub „MS EXCEL” (czyli wygenerować arkusz z danymi dotyczącymi planu i wykonania dla danego managera), gdzie w prosty sposób mogą oni zarówno stworzyć swój plan, jak też – przy pomocy bardzo intuicyjnych kokpitów managerskich – obejrzeć wykonanie własnego budżetu. Możliwość bieżącego śledzenia stopnia realizacji własnych celów bardzo dobrze działa na motywację, co podkreśla bardzo wielu Naszych Klientów. Zaś dzięki możliwości tych danych na wyższym stopniu agregacji...
- ... **Zarząd może z wyprzedzeniem reagować** na zmiany sytuacji na rynku. Jeśli z wyprzedzeniem widzimy zmniejszenie liczby spotkań naszych handlowców z Klientami, pomimo tej samej, lub większej intensywności działań marketingowych, jeśli wartość portfela podpisanych umów i liczba projektów nie rośnie od kilku miesięcy, widać, że mogą nas czekać ciężkie czasy. Ale aby podjąć dobre decyzje, które działania realizować, a z których projektów rezygnować, potrzebne jest narzędzie. Tym bardziej, że...
- ... **Liczby czasem kłamią**. A właściwie – niepełna informacja prowadzi do nieprawdziwych wniosków. **Spójrzmy na przykład:**
Pewien szef sprzedaży firmy produkującej dachówki porównywał efektywność swoich sprzedawców w dwóch regionach. Były one następujące:

	Południe Polski			Północ Polski		
	Liczba wizyt handlowców	Liczba zamówień	skuteczność w %	Liczba wizyt handlowców	Liczba zamówień	skuteczność w %
RAZEM	2208	1016	46%	887	283	32%

Pierwszym nasuwającym się wnioskiem byłoby wyciągnięcie poważnych konsekwencji wobec handlowców z północy Polski z powodu ich nieskuteczności. Ale nasz szef sprzedaży dysponował narzędziem, dającym mu możliwość głębszej analizy. Dwa kliknięcia, czyli parę sekund później rozwinął tę tabelę następująco:

REGION	Południe Polski			Północ Polski		
SEGMENT	Liczba wizyt handlowców	Liczba zamówień	skuteczność w %	Liczba wizyt handlowców	Liczba zamówień	skuteczność w %
Firmy budowlane	830	495	60%	110	92	84%
Duże hurtownie budowlane (ponad 20 mln PLN obrotów)	571	356	62%	27	19	70%
Małe hurtownie budowlane (do 20 mln PLN obrotów)	423	140	33%	390	140	36%
Odbiorcy indywidualni	384	25	7%	360	32	9%
RAZEM	2208	1016	46%	887	283	32%

Okazało się, że handlowcy z północy Polski byli skuteczniejsi w każdym z segmentów rynku od handlowców z południa... Dlaczego zatem ich sumaryczny wynik był słabszy? Odpowiedzią jest struktura rynku – na południu więcej było spotkań z firmami budowlanymi (może wskutek różnicy w gęstości zaludnienia po prostu więcej jest takich firm?) oraz dużymi hurtowniami budowlanymi. Problem leżał zatem nie w profesjonalizmie handlowców, tylko w odpowiednim wykorzystaniu ich potencjału i doborze odpowiednich narzędzi marketingowych do charakterystyk poszczególnych rynków. Tego typu „ukryte zmienne” można dzięki naszym rozwiązaniom bardzo łatwo i szybko zidentyfikować – a skalę korzyści łatwo sobie wyobrazić.



(wyżej opisany przykład jest tzw. paradoksem Simpsona, opisanym po raz pierwszy w 1951 roku. Matematyka jest jak widać fascynującą nauką..)

Inny przykład rozwiązania tego samego problemu – jeden z naszych Klientów potrzebował narzędzia do kontroli jakości produkowanych przez siebie części samochodowych. Miernikiem tejże jakości były tzw. DPM (*Defects per Million*). Rzecz była bardzo istotna – Klient był dostawcą kilku wielkich koncernów motoryzacyjnych. Fabryka składała się z dwóch głównych linii produkcyjnych. Wyniki były następujące:

LINIA	Linia A			Linia B		
	Liczba detali	Liczba braków	% braków	Liczba detali	Liczba braków	% braków
RAZEM	3865	497	13%	7300	792	11%

I znów – pozornie ocena jest jednoznaczna, coś jest nie tak z Linią A. Jednak dwa kliknięcia (i dwie sekundy) dalej widzimy więcej:

LINIA	Linia A			Linia B		
	Liczba detali w tys.	Liczba braków	% DPM	Liczba detali w tys.	Liczba braków	% DPM
KLIENT A	570	60	11%	820	120	15%
KLIENT B	240	10	4%	5300	400	8%
KLIENT C	245	17	7%	450	70	16%
KLIENT D	610	90	15%	460	140	30%
KLIENT E	2200	320	15%	270	62	23%
RAZEM	3865	497	13%	7300	792	11%

I znów – parametry jakościowe uzyskane na Linii A były w każdym przypadku lepsze, niż na Linii B. Ukrytą zmienną była... technologia. Większość produkcji na linii A, realizowana była dla Klienta E, z powierzonych przez niego podzespołów. Klient wymagał bardzo niskiej ceny, a jakość dostarczanych podzespołów była bardzo niska – stąd takie wypaczenie wyników.

Widać zatem, jak ważne przy naszych projektach jest **połączenie eksperckiej wiedzy i doświadczenia na temat własnego biznesu**, posiadanej przez Klientów, z możliwościami narzędzi i doświadczenia naszych Konsultantów...

Podobne przykłady można mnożyć – dotyczą one bardzo różnych branż, różnych zagadnień, różnych doświadczeń. Łączy je jedno – wszystkie pomagają podjąć dobre decyzje i wpłynąć na WARTOŚĆ FIRMY. A ona jest kluczową zmienną, interesującą każdego Prezesa...

Porozmawiajmy zatem o Państwa biznesie i tym, gdzie kryje się w nim prawdziwa WARTOŚĆ. Wdrożenie narzędzia controllingowego daje możliwość takiego właśnie spojrzenia na Firmę – a tutaj korzyści z posiadania takiego narzędzia przez Prezesa są ewidentne...