CONTROLLING SYSTEMS

Zwiększamy efektywność finansową

EURECA

w branży TSL

trade trans®

Wdrożenie systemu EURECA w Przedsiębiorstwie Spedycyjnym TRADE TRANS

trade trans®

Przedsiębiorstwo Spedycyjne TRADE TRANS sp. z o.o. działa na rynku od 1990 roku. Firma jest międzynarodowym operatorem logistycznym świadczącym kompleksowe usługi w zakresie **transportu, przeładunków, magazynowania i usług celnych.** Na ofertę PS TRADE TRANS składają się:

- spedycja kolejowa i samochodowa,
- organizacja transportu morskiego i lotniczego,
- przewozy promowe między Polską a Skandynawią,
- przewozy ładunków ponadgabarytowych i wyjątkowo ciężkich,
- kompleksowe usługi celne,
- logistyka biomasy i zbóż,
- przeładunki w portach morskich i terminalach lądowych,
- logistyka magazynowa,
- własne zaplecze logistyczne:
  - o terminale przeładunkowe,
  - o agencje celne,
  - o wagony TALNS typ 441Vb do przewozu towarów sypkich, w tym zbóż i biomasy PS TRADE TRANS należy do grupy PKP CARGO LOGISTICS.

System EURECA używany jest w Firmie od 2008 roku. „Punkt startu" był dość charakterystyczny – olbrzymia liczba danych, rozproszonych arkuszy EXCELA, kłopot z uporządkowaniem informacji i zapewnieniem sprawnej komunikacji z managerami pracującymi w bardzo wielu lokalizacjach geograficznych. Do tego – olbrzymia pracochłonność, związana z planowaniem i kontrolą realizacji budżetu, kłopot z weryfikacją danych źródłowych, wychwyceniem błędów w dekretacjach itp.

W firmie, działającej w tak szerokiej skali, jak TRADE TRANS **(ponad 600 mln PLN obrotów, kilkadziesiąt lokalizacji, kilkadziesiąt tysięcy zleceń rocznie),** tego typu problemy mogą przesądzić wręcz o sukcesie, lub porażce całego biznesu. Stąd decyzja o wdrożeniu systemu EURECA.

Co było celem wdrożenia?

Głównym wyzwaniem podczas wdrożenia było stworzenie narzędzia, które umożliwi analizę marż według wielu kryteriów decyzyjnych – przede wszystkim według:

- poszczególnych odbiorców,
- oddziałów/handlowców,
- rodzajów działalności (spedycja kolejowa, samochodowa, morska, lotnicza, przeładunki itp.),
- grup biznesowych (np. chemia i nawozy, kruszywa, drewno, produkty zbożowe, metale, paliwa itp.).

Zarządzanie efektywnością Firmy w tak wielu przekrojach decyzyjnych jest nie lada wyzwaniem. Często pełny pogląd na temat efektywności mamy dopiero po nałożeniu na siebie

kilku wymiarów – może np. okazać się, że całkowita rentowność obsługi danego Klienta obciążona jest kilkoma nierentownymi zleceniami w mniej opłacalnych Grupach Biznesowych, bądź rodzajach spedycji. Tym niemniej warto je pozyskać, aby zachować kompleksowość obsługi i relacji z Klientem.

Może być też inaczej – np. rentowność analogicznych zleceń w określonym rodzaju spedycji i grupie biznesowej może wyglądać zupełnie inaczej w różnych oddziałach. Potrzebna jest wtedy dokładna analiza przyczyn takiej różnicy. W EURECE czas jest jednym z wielu wymiarów analiz – dzięki temu mamy bogate możliwości analizy trendów – porównań przychodów, kosztów i marż według tych wszystkich kryteriów w czasie. Dokładnie widać zatem nie tylko strukturę obrotów i marż Firmy (zarówno planowanych, jak też realnie wykonanych), ale też ich zmienność w czasie.

Analiza przeszłości to jednak zbyt mało – w zarządzaniu bardzo ważna jest także możliwość analizy odchyleń - zarówno według wszystkich powyższych kryteriów, jak też według ich przyczyn (czy zmniejszenie / zwiększenie marży wynikało z np. mniejszej ilości przewiezionych ładunków, czy z odchyleń kursowych, dodatkowych kosztów realizacji zlecenia czy jakichś innych przyczyn).

Dzięki takim informacjom **uzyskujemy możliwość reakcji** np. renegocjowania z Klientem stawek, jeśli wystąpiły dodatkowe, nieprzewidziane wcześniej koszty realizacji zlecenia.

Co najważniejsze dla managerów – wszystkie te informacje mogą uzyskiwać **„samoobsługowo”**, w dowolnym czasie bez konieczności „zamawiania” raportów w controllingu. A do tego – nie ma problemu z „drążeniem szczegółów” – czyli zejściem do poziomu poszczególnych dokumentów źródłowych. Te możliwości bardzo poprawiły **czytelność informacji** oraz **jakość dekretacji** dokumentów źródłowych. Po prostu znacznie łatwiej i szybciej można zweryfikować wszystkie błędy w dekretacji.

Jak zmieniła się praca managerów i controllerów po wdrożeniu systemu EURECA?

Przede wszystkim, radykalnie **skrócił się czas dostępu do informacji i cykl tzw. sprzężenia zwrotnego** – spora część controllingu „dzieje się” teraz bez udziału controllingu. Po prostu, Dyrektorzy i Managerowie poszczególnych Pionów mają „samoobsługowy” dostęp do interesujących ich, zweryfikowanych i ujednoliconych informacji. Dzięki temu mogą analizować swoje wyniki, wyjaśniać odchylenia, czy tworzyć plany „we własnym gronie”. To bardzo usprawnia prace i wpływa na wyniki.

Controlling pełni teraz rolę bardziej moderatora, czy też „trenera” – raczej wskazując na istotne obszary do weryfikacji, czy proponując rozwiązania, niż przygotowując raporty.

Daje to możliwość **identyfikacji szans rynkowych** – jeśli oddział np. w Katowicach pozyskał w ostatnim kwartale bardzo rentowne zlecenia w określonej Grupie biznesowej (np. Chemia i Nawozy), to może warto poszukać Klientów z danej branży także w innych Oddziałach?

> Managerowie mają „samoobsługowy” dostęp do interesujących ich, zweryfikowanych i ujednoliconych informacji. Mogą analizować swoje wyniki, wyjaśniać odchylenia, czy tworzyć plany „we własnym gronie”.

Co istotne – wdrożenie EUREKI umożliwiło także bardzo dużą **automatyzację sporej części raportowania** na potrzeby właściciela PS TRADE TRANS – Grupy PKP CARGO . Układy raportów zmieniają się co jakiś czas, dość często potrzebne są także informacje „ad hoc” – na telefon. W wielu firmach tego typu zapytania wywołują popłoch, w PS TRADE TRANS, ich „obsługa” nie stanowi większego problemu.

Jak zwraca się inwestycja w system EURECA?

Menadżer Zespołu Kontrolingu Operacyjnego, p. Anna Żak, podkreśla **kilka aspektów zwrotu z inwestycji w system EURECA.** Do najważniejszych z nich należą:

- znaczące zmniejszenie pracochłonności pracy z danymi, ich pozyskiwaniem i weryfikacją umożliwiając koncentrację na analizie danych (zmiana funkcji z działu raportowania na dział kontrolingu),
- znacznie łatwiejsza identyfikacja szans rynkowych,
- uporządkowanie informacji - wszystko jest w jednym miejscu i dostępne natychmiast,
- większe zaangażowanie managerów średniego szczebla w zarządzanie rentownością poszczególnych zleceń,
- optymalizacja kosztów – wychwycenie często pojawiających się przyczyn obniżenia marży (np. kursy walutowe przy małych zleceniach – można wtedy zmienić w takich umowach standardowe zapisy, by przejść na rozliczenia w PLN, lub wprowadzić w umowie klauzulę dopuszczalnego odchylenia kursowego),
- optymalizacja kosztów dostawców (np. porównanie w różnych rejonach tych samych kosztów u różnych dostawców),
- analizy typu „potencjał kontrahenta vs. nasza obsługa" – nałożenie na dane o sprzedaży danych zewnętrznych, pokazujących np. jaki tonaż i strukturę ładunków wysyłali poszczególni odbiorcy i jaki był nasz udział w ich portfelu zamówień – bardzo ważna informacja dla handlowców,
- analiza zleceń Klientów w czasie – jeśli możemy na jej podstawie zaproponować Klientowi stałą umowę (i „pod nią" wynegocjować stałą umowę z przewoźnikiem), można taniej kupić usługi przewoźnika i uzyskać lepszą rentowność przy lepszych warunkach dla Klienta,
- oraz wiele innych aspektów – organizacja pracy controllerów i managerów zmieniła się tak mocno, że śmiało można użyć słowa „rewolucja":).

Integracja z dotychczasowymi systemami

EURECA została zintegrowana z działającym w Firmie systemem **ERP - NAVISION oraz dedykowanym systemem spedycyjnym,** zbudowanym dla PS TRADE TRANS.

Dzięki temu stworzyliśmy wartość dodaną do istniejącego środowiska informatycznego, mamy też możliwość nałożenia na siebie danych finansowych, zgromadzonych w Księdze Głównej oraz danych ilościowych, wyrażonych w jednostkach naturalnych, takich jak ilość zleceń, tonaż, liczba wagonów, Grupy Biznesowe, rodzaje usług i szereg dodatkowych kryteriów do analiz.

Konstrukcja modelu controllingowego

Model controllingowy oparto na koncepcji wielopoziomowej marży pokrycia – Całkowity Rachunek Zysków i Strat Firmy składa się z wielu „rachunków cząstkowych". Co ciekawe, już na pierwszym poziomie marży są one wielowymiarowe (chodzi o uchwycenie marż na poszczególnych rodzajach działalności/oddziałach/Grupach Biznesowych), a ponadto różnią się one w poszczególnych Pionach.

Inny Rachunek marżowy buduje się dla pionów operacyjnych (magazynów na granicach Polski) – tam bardzo ważne są koszty jednostkowe w przeliczeniu na tonę. Jest to o tyle istotne, że np. koszt przeładowania 1 tony ładunku „z wagonu na wagon", lub „z wagonu na plac, z placu na wagon" jest zupełnie inny (w takim przypadku bardzo dużym kosztem jest amortyzacja – są to nowe centra logistyczne, wymagające odpowiedniego oprzyrządowania i kosztownego majątku, w związku z tym odpowiednie wykorzystanie np. suwnic, czy innych urządzeń przeładunkowych, ma bardzo duże znaczenie).

Nieco inaczej buduje się cząstkowy rachunek dla spedycji (9 oddziałów w Polsce). W każdym oddziale są sekcje, zajmujące się poszczególnymi rodzajami spedycji (razem ok. 30-40). Dla każdej z nich przygotowuje się budżety i cząstkowe rachunki wyników – razem kilkadziesiąt wielowymiarowych kalkulacji marż cząstkowych co miesiąc. We wcześniej używanych narzędziach byłoby to olbrzymie zadanie – być może nie do zrobienia. W EURECE poskładanie z tego wyników oddziałów i całej spółki nie stanowi problemu.

Pion Handlowy patrzy z kolei na inne wymiary – głównie na grupy biznesowe i kontrahentów. Inaczej mówiąc „ta sama złotówka sprzedana przez Handlowców w danej grupie biznesowej dla danego kontrahenta, oglądana jest przez Spedycję z zupełnie innej perspektywy – według oddziału/ sekcji, czy rodzaju usługi". Dzięki temu możliwe jest całościowe spojrzenie na działalność Firmy i jej relacje z Klientami.

Zarządczy rachunek wyników ma zatem co najmniej 4 główne wymiary – oddział, grupę biznesową, rodzaj spedycji i kontrahenta.

Prócz działalności operacyjnej, planowane są oczywiście także koszty komórek wsparcia (np. controllingu) – dzięki czemu Zarząd ma bardzo dokładną informację na temat „tempa konsumowania przychodów" przez całą Firmę.

Przy tak dużej i rozproszonej organizacji działającej na mocno konkurencyjnym rynku, możliwość pracy z JEDNYM zbiorem danych na temat budżetu i sprawnego jego zaplanowania, możliwość szybkiego zarządzania wszelkimi zmianami parametrów budżetowych, jest wprost bezcenna.

Korzyści z wdrożenia

Pani Anna Żak, Kierownik Zespołu Kontrolingu Operacyjnego w PS TRADE TRANS, podkreśla, że *„**Jesteśmy spokojni o to, że EXCEL nam się „nie posypie”,** nie będzie błędów, wynikających z nie odświeżenia się danych, czy błędów w formułach. Przy tak rozbudowanych strukturach łatwo popełnić błąd. Bardzo bogate są też możliwości weryfikacji i prezentacji budżetu we wszystkich ważnych dla nas przekrojach – po oddziałach, grupach biznesowych, kontrahentach, usługach, widać gdzie są różnice i z czego wynikają”.*

„Sposób prezentacji jest ułatwiony, bo każda osoba odpowiedzialna za dany zakres może na bieżąco analizować swoje wyniki, nie zabiera to czasu controllerom, nie ma żadnego przygotowywania raportów i ich rozsyłania, wszystko dostępne jest automatycznie. „Sprzężenie zwrotne” odbywa się w obrębie danego Pionu”.

*„**Użytkownicy** – zwłaszcza pod koniec miesiąca – **bardzo wnikliwie analizują wszystkie informacje, dotyczące zleceń.** Jeśli coś budzi ich wątpliwość (np. zbyt duże koszty realizacji zlecenia, wynikłe z dokumentu „nieznanego pochodzenia” – od razu telefonują do controllingu. Dzięki temu bardzo mocno podniosła się także jakość informacji i dekretacji dokumentów w Firmie – co z kolei bardzo doceniają służby księgowe.”*

*„Lepiej można **przyporządkować odpowiedzialność za koszty** – zwłaszcza w jednostkach wsparcia, takich, jak administracja. Dużo efektywniej w ten sposób można zarządzać kosztami procesów „wspólnych”, jak flota samochodowa, telekomunikacja, poczta, usługi sprzątania, czy IT.*

„A jak się zmieniła praca managerów? Przed wdrożeniem EUREKI dostawali raporty w plikach EXCELA, teraz mogą oglądać dane samodzielnie. Na początku towarzyszyła temu spora niepewność, po pokonaniu oporu „co do narzędzia”, przyjmują to bardzo pozytywnie. Controllerzy często wchodzą w rolę szkoleniowców – pokazując im poprzez Teamviewera więcej możliwości pracy z systemem. Na początku użytkownicy czuli się niepewnie (bali się „popsuć”), ale z czasem nabrali samodzielności. Na pewno pomogła tutaj postawa Dyrektora handlowego, który mając dostęp do kompletu danych w EURECE i umiejąc się nimi posługiwać, mógł zadawać swoim managerom odpowiednio szczegółowe pytania, na które sporą część odpowiedzi można było znaleźć w … EURECE.”

*„Dzięki temu, że zarówno Dyrektor, jak i managerowie **oglądają te same liczby, te same analizy, ten sam układ danych,** niezależnie od dzielących ich odległości, mogą sprawnie się komunikować. „Rozmowa jest zupełnie inna, pozwala skoncentrować się na meritum, a nie na ustalaniu wspólnej*

wersji wyników". Nie ma zatem stresu „tłumaczenia się z raportu", dane widoczne są na bieżąco, managerowie „wiedzą co się dzieje, posiadając wiedzę o swoich kontrahentach są w stanie na bieżąco wyjaśnić przyczyny powstałych odchyleń" – to również buduje ich poczucie ***pewności w pracy.****" – podkreślają controllerzy PS TRADE TRANS.*

Co udało się dzięki EURECE znaleźć?

„EURECA daje nam wielorakie korzyści, takich przykładów jest bardzo dużo. Oprócz olbrzymich możliwości zarządzania efektywnością Firmy, wprowadziła też znacznie lepsze uporządkowanie danych wejściowych".

„System sam wyrzuca pozycje, które powinny podlegać głębszej analizie"

„Gdybyśmy chcieli uzyskać taki sam wielowymiarowy rachunek marż pokrycia z systemu FK musielibyśmy:

- złożyć przych*ody wg Klientów,*
- *potem musielibyśmy wejść na konto kosztowe,*
- *tam znowu złożyć koszty wg zleceń,*
- *później zrobić raport z dwóch baz,*
- *ujednolicić dane,*
- *zrobić oddzielne analizy według grup biznesowych, według jednostek organizacyjnych i jeszcze inne według poszczególnych rodzajów usług,*
- *tak naprawdę do jednej rzeczy, którą teraz mamy „na kliknięcie" musielibyśmy zrobić mnóstwo analiz, przekształceń danych, pomocniczych zestawień – kosztowałoby to mnóstwo czasu i pracy a i tak nie uzyskalibyśmy takiego efektu, jaki ma*my obecnie.

Dziś wszystkie te czynności wykonuje za nas system, my koncentrujemy się na analizie odchyleń."

„To zupełnie inna jakość pracy, wręcz rewolucja" *– podsumowuje p. Anna Żak.*

Co jeszcze? Plany na przyszłość

Coraz ważniejsze staje się nałożenie na siebie nie tylko danych finansowych i spedycyjnych, ale także uwzględnienie w analizach danych marketingowych, czy wręcz raportów rynkowych, pokazujących główne trendy w ruchu towarów. O takim właśnie kierunku rozwijania EUREKI poważnie myślą controllerzy w PS TRADE TRANS.

„Bardzo chcielibyśmy w przyszłości nałożyć na dane controllingowe również dane marketingowe – aby lepiej analizować kierunki ruchu towarów i dostosować do nich naszą ofertę. Wymaga to oczywiście rozszerzenia zakresu danych, jakie zbieramy w naszych systemach źródłowych".

„EURECA daje nam wielorakie korzyści. Oprócz olbrzymich możliwości zarządzania efektywnością Firmy, wprowadziła też znacznie lepsze uporządkowanie danych wejściowych".

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